

Hoßbach, Christian

## Working Paper

Regionale Gestaltung der Transformation in den Bundesländern:  
Eine Untersuchung tripartistischer Strukturen, arbeitspolitischer  
Initiativen und Ressourcen für die Umsetzung

Working Paper Forschungsförderung, No. 317

### Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Hoßbach, Christian (2023) : Regionale Gestaltung der Transformation in den Bundesländern: Eine Untersuchung tripartistischer Strukturen, arbeitspolitischer Initiativen und Ressourcen für die Umsetzung, Working Paper Forschungsförderung, No. 317, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/281790>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 317, Dezember 2023

## Regionale Gestaltung der Transformation in den Bundesländern

**Eine Untersuchung tripartistischer Strukturen,  
arbeitspolitischer Initiativen und Ressourcen für die Umsetzung**

Christian Hoßbach

---

### **Auf einen Blick**

Digitalisierung und Dekarbonisierung bewirken grundlegende Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft. In dieser Transformation müssen Mitwirkungsrechte, -strukturen und -ressourcen der Arbeitnehmer\*innen und ihrer Gewerkschaften angepasst werden. Denn die Forschung zeigt: Ein nachhaltiger Wandel gelingt besser, wenn er demokratisch mitbestimmt ist – auf der politischen Ebene wie in den Betrieben. Die Studie gibt auf Basis einer qualitativen Befragung gewerkschaftlicher Expert\*innen einen Überblick der Aktivitäten auf Ebene der Bundesländer. Bei der Gestaltung der Transformation fehlt den meisten Bundesländern bislang noch eine gute Praxis, vorhandene Strukturen zu nutzen, um eine ganzheitliche Strategie mit Blick auf die Zukunft der Wertschöpfung und gute Arbeit zu entwickeln.

**Autor**

Christian Hoßbach, Leiter der Stabsstelle „Hub: Transformation gestalten“ der Hans-Böckler-Stiftung. E-Mail: [christian-hossbach@boeckler.de](mailto:christian-hossbach@boeckler.de)

© 2023 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Regionale Gestaltung der Transformation in den Bundesländern“ von Christian Hoßbach ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

1. Einleitung.....	4
1.1 Fragestellung .....	6
1.2 Vorgehen .....	6
2. Ergebnisse.....	8
2.1 Transformationsprozesse als Thema der Landespolitik .....	8
2.2 Systematik, erfasste Strukturen und Ressourcen.....	9
2.3 Tripartistische Strukturen in den Ländern.....	12
2.4 Landesressourcen für arbeitsorientierte Einrichtungen .....	15
2.5 Vernetzung von arbeitsorientierter Hochschulforschung und Arbeitswelt.....	17
2.6 Bilaterale Plattformen von Landespolitik und Gewerkschaften ...	21
2.7 Bundesagentur für Arbeit .....	21
2.8 Regionaler Einsatz von Bundesressourcen.....	23
3. Fazit und Diskussion.....	26
4. Empfehlungen .....	28
Literatur.....	30
Anhang.....	34

# 1. Einleitung

Digitalisierung und Dekarbonisierung bewirken grundlegende Veränderungen in der Gesellschaft und in der Wirtschaft. Ihr gleichzeitiges Auftreten und das Tempo dieser einschneidenden Prozesse fordern Gesellschaft, Staat und Wirtschaft gleichermaßen, zeitgleich und auf allen Ebenen heraus.

Das betrifft maßgeblich die Arbeit und die demokratische Mitbestimmung in der Wirtschaft, weshalb die arbeitswissenschaftliche Forschung in den letzten Jahren ihre Aktivitäten verstärkt hat und eine aktive Gestaltung der Transformation einfordert. Stellvertretend genannt seien hier die Berichte des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) eingesetzten Rats der Arbeitswelt, der Kommission Arbeit der Zukunft der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) und der Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung („Kohlekommission“), das BMAS-„Weißbuch Arbeiten 4.0“ und der Forschungsverbund Sozial-ökologische Transformation der HBS. Erwartet werden strukturelle Veränderungen in den Betrieben, zwischen den Branchen und Wirtschaftsbereichen und in den Regionen.

Daher werden Maßnahmen auf einem breiten Spektrum politischer Handlungsfelder für notwendig erachtet, das von Finanz- und Steuerpolitik über Struktur-, Industrie- und Dienstleistungs- sowie Klima- und Energiepolitik bis zu den unmittelbar auf die Arbeit wirkenden Aufgaben der Mitbestimmung oder der Gestaltung von Übergängen durch Aus- und Weiterbildung reicht.

Grundlegend ist die Forderung nach einem integrierten Verständnis der Transformationsprozesse und entsprechendem politischen Handeln. Die daraus entwickelte konkretisierende Bezeichnung „sozial-ökologische Transformation“ verdeutlicht diesen Grundgedanken. Auf aktuelle Klima- und Energiepolitik bezogen: Klimapolitische Ziele ohne soziale und demokratische Gestaltung zu setzen reicht nicht aus.

Die Gewerkschaften haben die inhaltliche Diskussion zur Gestaltung der Transformationsprozesse in den letzten Jahren intensiv geführt, sowohl im Austausch mit der Wissenschaft als auch als eigener Willensbildungsprozess. Der 22. Ordentlichen Bundeskongress des DGB im Mai 2022 fasste mehrere grundlegende Beschlüsse zur gerechten Gestaltung der Transformation. Die Forderungen der Gewerkschaften zielen darauf, Partizipation und Mitbestimmung in der Wirtschaft für einen sozial gerechten Wandel genauso anzustreben wie die dazu notwendigen allgemeinen gesetzgeberischen Veränderungen. Dafür sprechen sowohl wirtschafts- als auch gesellschaftspolitische Argumente.

In der mit Blick auf die Bundestagswahl 2021 beschlossenen Transformations-Charta des DGB heißt es dazu: „Die Bekämpfung wachsender ökonomischer und sozialer Schieflagen ist genauso bedeutend wie effektive Klimaschutzmaßnahmen. Sie muss integraler Bestandteil der Klimaschutzpolitik sein. Denn nur mit einem breiten gesellschaftlichen Rückhalt kann Klimaschutzpolitik funktionieren. Sie kann nur funktionieren, wenn Beschäftigte in diesem Wandel nicht nur ‚mitgenommen‘, sondern aktiv beteiligt werden.“ (DGB 2021, S. 1)

Die Forderung nach demokratischer Mitbestimmung in den Transformationsprozessen wird durch Forschungsergebnisse der HBS untermauert. Die Ergebnisse zeigen seit Jahren, dass Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter\*innen im Aufsichtsrat einen erheblichen Unterschied machen: Mitbestimmte Unternehmen erreichen eine höhere Produktivität und sind nachhaltiger.

Das lässt sich belegen anhand betriebswirtschaftlicher Schlüsselgrößen wie der operativen Rendite oder der Bewertung am Kapitalmarkt als auch im Hinblick auf die Entwicklung der Beschäftigung, die Investitionstätigkeit und nicht zuletzt die Ausrichtung an Nachhaltigkeitszielen (generell zur positiven Wirkung von Mitbestimmung auf Investitionen: Jäger/Schoefer/Heinrich 2019 und Vitols/Scholz 2021). Nicht zuletzt kommen mitbestimmte Unternehmen besser durch Wirtschaftskrisen und Umbruchphasen als vergleichbare Unternehmen ohne Mitbestimmung (Rapp et al. 2019).

Zudem deuten erste Forschungsergebnisse der HBS darauf hin, dass Beschäftigte in Betrieben mit einer gelebten Demokratie stärkeres Vertrauen in die Demokratie und ihre Institutionen im Ganzen haben. Dieser Zusammenhang kann angesichts der bereits heute zu beobachtenden gesellschaftlichen Polarisierung und hoher Zustimmungswerte für rechtsextreme Parteien nicht genug betont werden (Hövermann/Kohlrausch/Voss 2021).

Die Sicherung und Stärkung wirksamer arbeitsorientierter Strukturen und Mitwirkungsmöglichkeiten als Grundbedingung für die gerechte und demokratische Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation ist deshalb eine Aufgabe, die prioritär und auf allen politischen Ebenen in konstruktiver Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern zu leisten ist.

Diese Untersuchung nimmt eine Bestandsaufnahme konkreter politischer Mitwirkungsstrukturen und -ressourcen, Programme und Initiativen für diese grundlegende Aufgabe vor. Sie konzentriert sich dabei auf eine politische Ebene – die Bundesländer als wichtige Zwischenebene mit steuernder Haushalts- und Gesetzgebungskompetenz einerseits und direktem Bezug zu den regionalen Themen und Akteuren andererseits. Mit-

wirkungsstrukturen auf Bundes- und EU-Ebene werden hier ebenso aus-  
gespart wie Aktivitäten auf kommunaler Ebene.

## 1.1 Fragestellung

Die Anforderungen an die struktur- und beschäftigungspolitische Gestaltung der Transformation sind enorm, eine Systematisierung und ein Erfahrungsaustausch darüber noch zu entwickeln. Die Transformationsgestaltung ist geprägt von vielschichtigen und gleichzeitig auftretenden Anforderungen – und beeinflusst von neu geschaffenen Strukturen, Beschreibungen und Zuordnungen zu politischen Ressorts und wissenschaftlichen Disziplinen. Ziel dieser Studie ist deshalb, die Vielfalt der bestehenden Strukturen und Ressourcen auf der Ebene der Bundesländer in ihrer Gesamtheit sichtbar und transparent zu machen. Die Untersuchung konzentriert sich hierzu auf drei Fragestellungen:

- Welche Strukturen zur demokratischen Mitgestaltung der sozial-ökologischen Transformation sind erkennbar?
- Wie kann eine Systematisierung erfolgen?
- Wie verbreitet sind die verschiedenen Ansätze in den Bundesländern?

Mit Priorität blickt die Untersuchung auf Aktivitäten, die sich auf Transformationsthemen aus der angestrebten Dekarbonisierung beziehen. Betrachtet werden aber auch die strukturellen Veränderungen durch die Digitalisierung und Ansätze zu ihrer arbeitspolitischen Gestaltung. Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf Daseinsvorsorge oder Fachkräfteentwicklung sind zweifellos wichtig für die Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation, spielen bei dieser Untersuchung aber keine zentrale Rolle.

Die Untersuchung basiert auf Interviews mit herausgehobenen gewerkschaftlichen Expert\*innen. Dies ermöglicht neben der Beschreibung vorhandener Maßnahmen auch eine erste Einschätzung der Qualität der tripartistischen Strukturen bzw. der landespolitisch beeinflussten arbeitspolitischen Institutionen und Programme zur arbeitspolitischen Gestaltung der Transformation.

## 1.2 Vorgehen

Der Deutsche Gewerkschaftsbund hat als Dachverband der acht Gewerkschaften IG BAU, IG BCE, EVG, GEW, IG Metall, NGG, GdP und ver.di die Aufgabe, die gemeinsamen Interessen auf allen politischen Ebenen

zu koordinieren und zu vertreten. Der DGB ist unabhängig von Parteien organisiert und fungiert als anerkannte Interessenvertretung der Arbeitnehmer\*innen. Die gemeinsamen Ziele und Aufgaben sind in der Satzung beschrieben.

Für die Ebene der Politik in den 16 Bundesländern sind die neun DGB-Bezirke verantwortlich, deren Vorstände alle vier Jahre gewählt werden. Die Interviewpartner für diese Untersuchung waren die Vorsitzenden der DGB-Bezirke. Die 16 Bundesländer sind in neun DGB-Bezirke unterteilt. Vier Bezirke sind für ein Bundesland zuständig (Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen und Sachsen), drei für zwei (Berlin/Brandenburg, Hessen/Thüringen, Rheinland-Pfalz/Saarland) und zwei für drei (Niedersachsen/Bremen/Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein/Hamburg/Mecklenburg-Vorpommern). Die Interviews wurden jedoch entlang der Bundesländerstruktur geführt, damit entsprechend ausgewertet werden konnte.

Die Gespräche konzentrierten sich auf die Bundesländerebene, nicht auf kommunale oder regionale Initiativen.

Die leitfadengestützten Interviews fanden zwischen November 2022 und Februar 2023 statt. Sie dauerten in der Regel 60 Minuten und wurden per Videokonferenz geführt. Allen Interviews lag ein Fragenkatalog zugrunde (siehe Anlage). Bei den meisten Gesprächen nahm neben dem bzw. der Vorsitzenden des DGB-Bezirks auch die für Wirtschafts- und Strukturpolitik zuständige Person teil. Die Gespräche wurden protokolliert und die verschriftlichte Fassung anschließend abgestimmt, um Übertragungsfehler auszuschließen.



## 2. Ergebnisse

### 2.1 Transformationsprozesse als Thema der Landespolitik

Die großen Themen der sozial-ökologischen Transformation betreffen grundsätzlich alle Branchen in allen Bundesländern, aber die strukturpolitisch besonders beachteten und bearbeiteten Schwerpunkte unterscheiden sich entsprechend den regionalen Gegebenheiten.

Dekarbonisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel betreffen die gesamte Wirtschaft, die politische Begleitung und Gestaltung konzentrieren sich aber nach Aussage aller Gesprächspartner\*innen stark auf Industrie und Energiewirtschaft.

Die Veränderungen in der **Automobilindustrie inklusive den Zulieferern** sind in fast allen Bundesländern als zu gestaltende Aufgabe präsent.

In den Ländern mit Braunkohlerevieren (Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Nordrhein-Westfalen und Saarland) ist der **Kohleausstieg** das zweite sehr präzente Thema.

Die Schwierigkeiten, vor die stark gestiegene Energiepreise die **energieintensiven Betriebe** stellen, spielen in den meisten Bundesländern eine Rolle, in der Regel stark auf einzelne Standorte bezogen. Besonders zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Stahlindustrie, die chemische Industrie, die Aluminium- und Zinkindustrie, die Gießereien und mit Abstrichen auch die Zementindustrie.

**Dienstleistungsbranchen** stehen insbesondere in der digitalen Transformation und sind in wesentlichen Teilbereichen (Mobilität, Logistik) genauso von der Dekarbonisierung betroffen wie die Industrie. Dienstleistungen werden als übergreifendes (struktur-)politisches Handlungsfeld jedoch nur teilweise bearbeitet – im regionalen Maßstab am stärksten in Hessen mit dem Dienstleistungszentrum Frankfurt-Rhein-Main sowie in Hamburg mit seinem Hafen und dessen Logistik.

Für Hessen wurde mit Blick auf die gestiegene Bedeutung von mobiler Arbeit und Homeoffice die Zukunft der Büroflächennutzung als politisches Gestaltungsthema benannt, das allerdings seitens der Landesregierung nicht angegangen werde. In Hamburg sind der Betriebsrat und die Gewerkschaft ver.di in die transformationsbedingten Veränderungen im Hafen und seiner Logistik eingebunden, die sich aufgrund Digitalisierung und Dekarbonisierung hier geballt zeigen. Ähnliches wurde in den Gesprächen mit Blick auch auf andere Häfen und Logistikstandorte erwähnt,

diese Themen werden aber durchgängig branchenspezifisch politisch bearbeitet und nicht in übergreifenden politischen Formaten.

Als besonderes Gestaltungsthema für die Küstenländer sowie Hamburg und Bremen, aber auch Brandenburg ist die erzeugungsnahe **Nutzung der starken Windenergie in ganz Norddeutschland** als neuer potenzieller Standortvorteil für Industrien und damit Ansatzpunkt für regionale Strukturpolitik zu erkennen. Dies berichteten die Interviewten bezirksübergreifend.

Vereinzelt gibt es weitere, betriebliche Transformationsthemen mit landespolitischer Beachtung, konkret genannt wurden Chemie- und Raffineriestandorte (Leuna, Schwedt, Oberbayern sowie die LNG-Terminals).

## 2.2 Systematik, erfasste Strukturen und Ressourcen

Bei den Antworten auf die Frage nach landespolitischen Plattformen, Ansätzen und Ressourcen, die für eine arbeitsorientierte Gestaltung der Transformation wichtig sind, zeigten sich große Abweichungen zwischen den Ländern. Schwerpunkte und Intensität der Unterstützungsstrukturen unterscheiden sich. Für die erforderliche Gesamtbetrachtung und für eine vertiefende Bearbeitung wird hier nach der in Tabelle 1 erläuterten Systematisierung vorgegangen.

Die verschiedenen Kategorien sind nicht alternativ zu verstehen, sondern als wesentliche, sich ergänzende Gestaltungsressourcen, sodass für eine optimale Konstellation in einem Bundesland alle Kategorien mit Substanz besetzt sein sollten. Allerdings zeigt sich auch, dass nur wenige Bundesländer mindestens die Hälfte der Einrichtungen bieten, die aus Sicht der gewerkschaftlichen Fachleute nötig wären.

**Tripartistische Strukturen** bauen auf den Regelungskompetenzen und der Netzwerkkompetenz der Kernakteure von Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften auf. Für die qualitative Bewertung wird von folgender Zielbeschreibung ausgegangen: Tripartistische Strukturen werden dann als substanziell und potenziell erfolgreich bewertet, wenn ...

- sie auf gelebter Bereitschaft zur Zusammenarbeit aufbauen können, gemessen an Verbindlichkeit, Vertraulichkeit, Engagement, Kompromissfähigkeit,
- sie zu verbindlichen und nachvollziehbaren Verabredungen kommen und dafür idealerweise auf ein gesondertes Budget zurückgreifen können,
- sie laufende Kommunikation auch zwischen Spitzenrunden sicherstellen,

- sie über eine qualifizierte Steuerungsstruktur bei der einladenden Institution verfügen.

Der **regionale Einsatz von Bundesmitteln** wird als wichtige Ressource beschrieben, deren regionale Effizienz und Erfolg stark vom bereits vorhandenen Netzwerk abhängen – abgesehen von der bundesweit geltenden Programmqualität.

Der **Einsatz von Landesressourcen** unterscheidet sich hinsichtlich Nachhaltigkeit, Umfang und Erreichbarkeit des Unterstützungsangebots. Landesressourcen zur Unterstützung arbeitsorientierter Ziele in der sozialökologischen Transformation werden in dieser Untersuchung dann als substanziell und potenziell erfolgreich bewertet, wenn sie ...

- dauerhaft und nicht befristet sind,
- in angemessenem Umfang zur Verfügung stehen,
- maßgeblich aufgrund von Entscheidungen gewerkschaftlicher Akteur\*innen eingesetzt werden können.

*Tabelle 1: Strukturen und Ressourcen zur regionalen Gestaltung der Transformationen*

tripartistische Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsräte</li> <li>• Industrie-, struktur- und fachkräftepolitische Bündnisse</li> <li>• Begleitgremien für Transformationsfonds</li> </ul>
regionaler Einsatz von Bundesressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regionale Projekte im Rahmen bundesweiter Programme zur Gestaltung von Transformationsprozessen</li> </ul>
Einsatz von Landesressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelfinanzierung von Institutionen, die Expertise zu Transformationsthemen schaffen und vermitteln, in gewerkschaftlicher oder gewerkschaftsnaher Trägerschaft</li> <li>• Regelfinanzierung von Institutionen mit arbeitspolitischem Fokus, in Führung des Landes</li> </ul>
Bereich Hochschule und Wissenschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrstühle, Institute auf dem Gebiet Arbeitsforschung</li> <li>• Kooperationsstellen Hochschule und Arbeitswelt</li> </ul>

bundesgesetzlich geregelt Mitwirkungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gliederungen der Bundesagentur für Arbeit (BA)</li> <li>• weitere Sozialversicherungen</li> <li>• Berufsbildung</li> <li>• Handwerk (berücksichtigt wurden nur Aktivitäten der BA)</li> </ul>
bilaterale Plattformen von Landespolitik und Gewerkschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsräte- und Personalrätekonferenzen</li> <li>• Preise für Mitbestimmung</li> </ul>

Mit Blick auf den **Bereich Hochschule und Wissenschaft** sind für diese Untersuchung zwei Fragestellungen von Interesse, die auf Netzwerkqualität und Zugriff auf spezifische Ressourcen zielen:

- Besteht eine gelebte Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Gewerkschaften?
- In welchem Umfang wurden Kooperationsstellen ausgebaut?

**Bundesgesetzlich geregelte Strukturen der Mitwirkung** jenseits der betrieblichen oder der Unternehmensmitbestimmung können zu maßgeblichen Ressourcen für die Gestaltung der Transformation werden, da sie das Handeln relevanter Institutionen beeinflussen können. Auch als Scharnier zu tripartistischen Strukturen können diese Strukturen grundsätzlich wichtig sein. Die Untersuchung nimmt auch diese Ebene in den Blick, beschränkt sich aber aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die selbstverwalteten Strukturen der Bundesagentur für Arbeit (BA). Zweifellos können auch die Selbstverwaltungen des Handwerks, von Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung, die Landesausschüsse für berufliche Bildung oder die Berufsbildungsausschüsse relevante Funktion zur Gestaltung der regionalen Transformation übernehmen. Deren Aktionsspielräume näher zu bestimmen, bleibt allerdings einer späteren, ergänzenden Untersuchung vorbehalten.

Auch **bilaterale Plattformen von Landespolitik und Gewerkschaften** sind für Kommunikation und Netzwerkpflege relevant. Sie sind deshalb eine wichtige Ergänzung zu tripartistischen Beratungs- oder Entscheidungsstrukturen und können auch zur Verbreitung von Informationen oder dem Einholen von Feedback zu arbeitspolitischen Programmen dienen.

## 2.3 Tripartistische Strukturen in den Ländern

Tripartistische Strukturen zur Beratung der wirtschaftlichen Entwicklung von speziellen strukturpolitischen Fragen wie Stahlkrise, Stärkung industrieller Kerne (besonders in Ostdeutschland), Auslaufen des Steinkohlebergbaus, häufig des Ausbildungsmarkts gehören sowohl auf Bundes- als auch auf Länderebene zum etablierten politischen Instrumentarium: Auf nationaler Ebene bekannt sind unter anderem die Konzertierte Aktion und die Ausbildungsallianz. Die komplexen Aufgabenstellungen der Transformation können mit Blick auf die wirtschafts-, arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Aspekte dem Aufgabenspektrum solcher tripartistischen Strukturen zugeordnet werden. Hier können die gemeinsame Analyse der Probleme und die Beratung über geeignete Maßnahmen verortet werden.

Gewerkschaften sprechen sich seit einigen Jahren dafür aus, Transformationsräte zu etablieren. Sie sehen darin ein geeignetes Gremium, um die vielschichtigen und zeitkritischen Probleme politisch zu bearbeiten und zu gemeinsam getragenen Lösungen zu kommen.

### **Transformationsräte**

„Aus den Erfahrungen mit früheren Strukturwandelprozessen haben wir gelernt, wie wichtig die Region als Handlungsebene für die Beschäftigungs- und Standortsicherung ist. Zentralen Stellenwert hat eine regionale Strukturpolitik, die Gewerkschaften, betriebliche Interessenvertretungen, Beschäftigte sowie zentrale wirtschaftliche und Arbeitsmarktakteur\*innen vor Ort einbezieht. In dafür zu schaffenden regionalen Transformationsräten, -netzwerken und -bündnissen müssen Strategien und Zukunftskonzepte für Regionen im Wandel entwickelt und Betriebe bei der Orientierung auf künftige Produkte, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten unterstützt werden.“

aus: Antrag A001 zum 22. DGB-Bundeskongresses 2022  
(DGB 2022, S. 5)

Auf der Bundesebene hat die Bundesregierung nach der Bundestagswahl 2021 die Allianz für Transformation eingerichtet, in der mehrere Ministerien, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und zivilgesellschaftliche Organisationen zusammenarbeiten. Die Arbeit der Allianz ist angesichts der Belastungen durch den Krieg in Europa, Inflation und Pandemie weniger weit entwickelt als ursprünglich geplant. Es überrascht deshalb nicht, dass die Bildung von Transformationsräten auf der Ebene der Bundeslän-

der mit ihren deutlich geringeren personellen Ressourcen noch nicht weit gediehen ist.

Explizit auf Transformation fokussierte Beiräte mit den tripartistischen Kernakteuren Landesregierung, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, einer entwickelten Praxis einschließlich Zugang zu Ressourcen gibt es auf Länderebene bislang nur in Baden-Württemberg (Strategiedi-alog Automobil und Transformationsrat), Rheinland-Pfalz (Transformationsrat) und im Saarland (Zukunftsbündnis). Die Themen der Transformation werden in der Mehrzahl der Länder in anderen Gesprächsformaten mitberaten. Vereinzelt sind Bemühungen zur Weiterentwicklung oder um ganz neue Formate im Gang. Grundlage sind in all diesen Fällen industriepolitische Bündnisse und Initiativen, die auf sehr unterschiedlichem Niveau arbeiten (Tabelle 2).

Auf der im Abschnitt 2.2 dargestellten Bewertungsgrundlage lassen sich hinsichtlich **Intensität und Qualität des Tripartismus in den Bundesländern** vier Gruppen unterscheiden:

- In vier Bundesländern bestehen tripartistische Strukturen, die zu einer breiten Palette von Themen mit vereinbarten Strukturen und auch mit Ressourcen ausgestattet arbeiten können: Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Saarland.
- Ebenfalls mit leistungsfähigen Strukturen, allerdings thematisch stark auf die Transformationsthemen der Automobil- und Zulieferindustrie konzentriert, arbeiten Bayern und Baden-Württemberg.
- Über eingeübte Netzwerke und Kommunikationsstrukturen, die für verschiedene tripartistische Formate nützlich sind, berichteten die Gesprächspartner\*innen aus Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg und Nordrhein-Westfalen. Themen der Transformation haben sich die tripartistischen Strukturen dieser Bundesländer allerdings noch nicht systematisch zuwenden können. Begründet wurde das speziell für die beiden ostdeutschen Länder mit fehlender Managementunterstützung. Ob die in Bremen, NRW und Sachsen politisch angekündigte Etablierung von „Transformationsräten“ qualitativen Fortschritt bringt, muss sich noch zeigen.

Die Stadtstaaten Bremen und Hamburg bearbeiten Transformationsthemen zum einen stadtpolitisch (Verkehr, Gebäude), zum anderen speziell mit Blick auf die Häfen als herausragende Infrastruktur. Sie sind aber in den als politisch wirkungsvoll beschriebenen gemeinsamen Austausch der norddeutschen DGB-Gewerkschaften mit den norddeutschen Ministerpräsident\*innen eingebunden. In Berlin soll die langjährige industriepolitische Arbeit verbreitert auf Transformation ausgerichtet werden.

Nordrhein-Westfalen verfügt aus langer Tradition über ein breites Spektrum an Formaten und Initiativen, unter anderem den High-Level-Dialog Industrie bei der Wirtschaftsministerin. Es fehlt aber nach Einschätzung des DGB an einer der sozial-ökologischen Transformation angemessenen Leitstruktur auf Landesebene, die Landespolitik, Wirtschaft, Gewerkschaften, BA und Wissenschaft vernetzt.

- In den Bundesländern Hessen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen gibt es nur schwach ausgeprägte tripartistische Strukturen. Dies wird besonders für die ostdeutschen Länder mit der Haltung der regionalen Arbeitgeberverbände begründet, die nach Auskunft der Gesprächspartner\*innen als passiv bezeichnet werden muss.

*Tabelle 2: Tripartistische Strukturen zu Transformationsthemen in den Bundesländern*

	<b>Transformationsbeirat</b>	<b>Zugriff auf Ressourcen</b>	<b>andere tripartistische Kooperationsstruktur mit Transformationsthemen</b>	<b>Zugriff auf Ressourcen</b>
Baden-Württemberg	Strategiedialog Auto, Transformationsrat (mit IG Metall),	ja	–	–
Bayern	Zukunftsforum Automobil (mit IG Metall)	–	Zukunftspakt	
Berlin	Steuerungskreis Transformation der Berliner Industrie	–	Masterplan Industrie	ja
Brandenburg	–	–	Bündnis für gute Arbeit	–
Bremen	geplant (Transformationsrat)	–	Sozialpartner-Runde	–
Hamburg	–	–	Masterplan Industrie	–
Hessen	–	–	Industriedialog; Wirtschaftsgipfel	–
Mecklenburg-Vorpommern	–	–	Zukunftsbündnis	–

Niedersachsen	–	–	Nachhaltigkeitsallianz, Wasserstoffnetzwerk, Demografieagentur für die Wirtschaft	ja
Nordrhein-Westfalen	geplant (Transformationsbündnis)		High-Level-Dialog Industrie, Zukunftsagentur rheinisches Revier, Strukturstärkungsrat Ruhrgebiet	ja
Rheinland-Pfalz	Transformationsrat	ja		–
Saarland	Zukunftsbündnis	ja	-	–
Sachsen	geplant (Transformationsrat)	–	-	–
Sachsen-Anhalt	-	–	Aluminiumbündnis, Umweltallianz, Zukunfts- und Klimaschutzkongress	–
Schleswig-Holstein	–	–	Industrietrilog	–
Thüringen	–	–	Bündnis für Industrie, Allianz Automobilindustrie	ja

*Anmerkungen: Die Spalte „Transformationsbeirat“ ist explizit auf Transformation in der Breite ausgerichtet, die Spalte „Andere tripartistische Bündnisstruktur“ bezieht sich auf spezifischere Strukturen. Die Spalten „Zugriff auf Ressourcen“ zeigen jeweils an, ob der jeweiligen Struktur speziell zugearbeitet wird und ob Zugriff auf Ressourcen für Projekte besteht.*

## 2.4 Landesressourcen für arbeitsorientierte Einrichtungen

Um die Aufgaben, die sich während Transformationsprozessen stellen, mitgestalten zu können, benötigen Arbeitnehmer\*innen, Betriebs- und Personalräte und Gewerkschaften ergänzend zu den eigenen Organisations- und gesetzlich gesicherten Mitbestimmungsressourcen andere verlässlich erreichbare Ressourcen, die sie inhaltlich beraten und unterstüt-



zen. Zu unterscheiden ist hier nach laufender und befristeter Finanzierung sowie nach der Trägerschaft.

Laufende institutionelle Finanzierung aus Landesmitteln oder im Land geregelten Mitteln von Einrichtungen, die durch Gewerkschaften maßgeblich getragen werden und die die Arbeit der Gewerkschaften oder von Betriebs- und Personalräten fachlich oder beratend unterstützen, gibt es nur in einem Teil der Bundesländer (Tabelle 3, Spalte 2).

- Mit Abstand am stärksten verfügbar sind die Ressourcen in den beiden Bundesländern mit Kammern, die seit Jahrzehnten landesgesetzlich etabliert sind: Saarland (Arbeitskammer) und Bremen (Arbeitnehmerkammer). Die beiden Kammern sind ein historisch gewachsener bundesweiter Sonderfall. Sie verschaffen Betriebs- oder Personalräten und den Gewerkschaften inhaltliche Unterstützung, organisieren Fachveranstaltungen und -messen, beteiligen sich an Ausschreibungen für Projekte (Drittmittel) und sind nach ihrem gesetzlichen Auftrag auch eigenständig als institutionelle Interessenvertretung für die Seite der Arbeitnehmer\*innen aktiv, unter anderem durch regelmäßige Stellungnahmen an die Landtage.
- In einer Reihe von Bundesländern bestehen verlässliche finanzielle Unterstützungen, allerdings in deutlich geringeren Größenordnungen als in Bremen und im Saarland. In Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz, mit Abstrichen auch in Hamburg erhalten Technologieberatungsstellen oder Strukturen des gemeinschaftlich von Gewerkschaften und Volkshochschulen getragenen Vereins Arbeit und Leben Zuschüsse. In Thüringen ist die regelmäßige Förderung einer neuen Technologie- und Transformationsberatungsstelle durch das Land zugesagt und im Landeshaushalt eingeplant, die organisatorische Umsetzung wird zurzeit aufgebaut.
- In fast jedem zweiten Bundesland fehlt eine solche Unterstützung.

In einigen Bundesländern gibt es öffentliche Einrichtungen, die arbeitsorientierte Aufgaben wahrnehmen, aber ohne direkte Mitgestaltung der Sozialpartner. Dazu gehören das noch junge Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit in Sachsen, der Bereich Arbeit der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH, die Landesagentur für Weiterbildung in Bremen oder Transformationsagenturen in Rheinland-Pfalz und Thüringen.

### **Transformationsagenturen**

Diese in mehreren Bundesländern geschaffenen Einrichtungen arbeiten unter der gleichen Bezeichnung, aber unterschiedlicher Trägerschaft und mit unterschiedlichen Profilen.

- Die Transformationsagentur in Rheinland-Pfalz wirkt direkt im Auftrag des Landes, berät selbst Beschäftigte und Betriebe mit dem Schwerpunkt Weiterqualifizierung. Zudem soll sie eine Netzwerkstelle für Aktivitäten von BA, Sozialpartnern, Bildungsträgern, Hochschulen und Kammern sein und dem Transformationsrat des Landes zuarbeiten.
- Die durch das Land Niedersachsen geförderte Transformationsagentur ist eine auf dem Tarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie aufbauende gemeinsame Einrichtung von IG Metall, NiedersachsenMetall und der Demografieagentur des Landes. Sie hat die Aufgabe, Unternehmen der Branche zu Transformationsthemen in der Breite, besonders aber zu Qualifizierungsthemen zu beraten. Sie arbeitet eng mit den Bildungswerken von DGB und Arbeitgebern zusammen, die unter anderem die Transformationslotsen ausbilden und insofern eine konkrete Umsetzung der Beratungsergebnisse anbieten können.
- Die Transformationsagentur Automotive in Thüringen ist bereits dem Namen nach auf die Fahrzeug- und Zulieferindustrie ausgerichtet. Sie ist unter dem Dach der Brancheninitiative Thüringer Allianz für Automobilindustrie organisiert, zu der auch die IG Metall, der Verband der Wirtschaft, die Bundesagentur und Landesministerien gehören. Organisatorisch ist sie bei der Landesentwicklungsgesellschaft angesiedelt. Die Agentur hat ein ähnliches Aufgabenspektrum wie das niedersächsische Pendant, allerdings mit einer flacheren Einbettung in die Sozialpartnerschaft.

## **2.5 Vernetzung von arbeitsorientierter Hochschulforschung und Arbeitswelt**

Hochschulen sind wichtige Akteure in der regionalen Gestaltung der Transformation. Ihre Verbindung zur regionalen Wirtschaft ist wesentlich für die Entwicklung von Innovationen und Fachkräften. Während dies an den Hochschulen in aller Regel allgemein anerkannt ist, ist eine explizit arbeitsorientierte Forschung, die die Seite der Arbeitnehmer\*innen inhaltlich stützt und mit Gewerkschaften zusammenarbeitet, nicht durchgängig vorhanden: Lehrstühle oder Institute im Feld Arbeitsforschung, mit denen

die Interviewpartner\*innen regelmäßig zusammenarbeiten, gibt es nur in der Hälfte der Bundesländer.

Ein Beispiel für regelmäßige Kooperationen mit Forscher\*innen ist der DGB-Zukunftskongress für Betriebs- und Personalräte in Bayern. Zuletzt fand der Kongress auf dem Energiecampus der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen statt.

Bei den Kooperationsstellen Wissenschaft und Arbeitswelt (KoWA) handelt es sich um an Hochschulen angedockte, teils über Hochschulverträge finanziell abgesicherte, teils durch Finanzbeiträge von Gewerkschaften ergänzend finanzierte, weitestgehend aber auf Drittmittel angewiesene Transfereinrichtungen. Sie gibt es ebenfalls in der Hälfte der Bundesländer (Tabelle 3, Spalte 5).

Am stärksten sind diese Strukturen in Niedersachsen präsent (an vier Hochschulen). Berlin, Hessen und Nordrhein-Westfalen verfügen über jeweils zwei Hochschulen mit Kooperationsstellen, vier weitere Bundesländer über jeweils eine. Die Hans-Böckler-Stiftung unterstützt die Einrichtung von Kooperationsstellen durch inhaltliche und organisatorische Beratung sowie eine Anschubfinanzierung.

Die KoWAs arbeiten mit unterschiedlichen Schwerpunkten und mit heterogenen Profilen. Manche sind forschungsorientiert, andere widmen sich schwerpunktmäßig sozialen Themen, wie etwa die KoWA Leipzig mit ihrem Drittmittelprojekt zu Studienabbrecher\*innen. Aktuell bearbeiten die Kooperationsstellen vor allem die folgenden drei Themenblöcke:

- Beschäftigungsverhältnisse, Einfacharbeit, Geschlechterverhältnisse, Gesundheit, Moral, Qualifikation, Technik und Partizipation ([KoWA TU Dortmund](#))
- Arbeitszeit, Arbeitsbelastung, Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt, Arbeitswelt-Monitor „Arbeiten in der Corona-Krise“, Arbeit mit Kollaborationsplattformen ([KoWA Göttingen](#))
- Wissenstransfer in transdisziplinärer Arbeitsforschung ([KoWA Bremen](#))

Einige Kooperationsstellen haben auch Transferformate mit Unternehmen entwickelt. Dazu einige Beispiele:

- geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer\*innen im Ausbaugewerbe im Land Bremen, Qualifizierungsbedarfe und -strukturen; schwere Formen der Arbeitsausbeutung; Betrachtung der Hilfestrukturen und branchenspezifischer Problemlagen; Ressourcenentwicklung in der Dienstleistungsarbeit (BMBF-Verbundprojekt, [KoWA Bremen](#))
- SmartFactory, Arbeitsbeziehungen und sozialer Dialog unter dem Anpassungsdruck fortschreitender Digitalisierung der Wirtschaft und der Industrie (Industrie 4.0); Begleitforschung zur Entgeltreform im öffent-

lichen Dienst (mit Schwerpunkt Kommunen Nordrhein-Westfalen); Begleitforschung zur Umsetzung des einheitlichen Entgeltrahmenvertrags der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie; Arbeit – Leistung – Belastungen. Die Auswirkungen von Entgeltrahmenabkommen in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie ([KoWA Tübingen](#))

*Tabelle 3: Landesressourcen für arbeitspolitische Einrichtungen und Kooperationen mit Gewerkschaften*

	<b>Arbeitsorientierte Einrichtungen mit Regelfinanzierung</b>	<b>Betriebs- und Personalrätekonferenzen</b>	<b>Mitbestimmungspreise</b>	<b>Kooperationsstellen Hochschule – Arbeitswelt (Zahl)</b>
Baden-Württemberg	–		Kooperation	1
Bayern	–	DGB	Kooperation	–
Berlin	Arbeit und Leben			2
Brandenburg	–	Kooperation		–
Bremen	Arbeitnehmerkammer	Kooperation		1
Hamburg	–	DGB		–
Hessen	–			2
Mecklenburg-Vorpommern	MV Works (sozialpartnerschaftlich)	DGB	Kooperation	–
Niedersachsen	Arbeit und Leben	Kooperation		5
Nordrhein-Westfalen	Technologieberatungsstelle	Land		2
Rheinland-Pfalz	Technologieberatungsstelle	Land	Kooperation	–
Saarland	Arbeitskammer	DGB mit Arbeitskammer		1
Sachsen	–	Kooperation	DGB	1
Sachsen-Anhalt	–	Kooperation		–
Schleswig-Holstein	–	Kooperation		–
Thüringen	Technologie- und Transformationsberatungsstelle (in Gründung)	DGB mit Arbeit und Leben		–

*Anmerkungen: Das alleinige Kriterium für Regelfinanzierung ist, dass Geld verlässlich und nachhaltig gesichert aus der Sphäre des Landes oder landesgesetzlich geregelt (Arbeitskammern) zu arbeitspolitischen Zwecken in die arbeitsorientierte Sphäre fließt. Die Angaben bei den Kooperationsstrukturen wurden der Website [www.kooperationsstellen.de](http://www.kooperationsstellen.de) entnommen. Dort finden sich auch weiterführende Informationen zu den einzelnen Kooperationsstellen.*

## 2.6 Bilaterale Plattformen von Landespolitik und Gewerkschaften

Die gemeinsame Bearbeitung von Themen der Transformation kann auch mithilfe von Dialogveranstaltungen und ähnlichen Formaten gelebt werden. Dazu zählen Betriebs- und Personalrätekonferenzen sowie Mitbestimmungspreise (Tabelle 3, Spalten 3 und 4).

**Betriebs- und Personalrätekonferenzen** gibt es in den meisten Bundesländern. In einigen veranstaltet der DGB solche Veranstaltungen (z. B. Bayern), in anderen die Landesregierung (Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz), in wieder anderen werden sie gemeinsam veranstaltet (beispielsweise in Brandenburg).

Für die insgesamt überschaubare Zahl von Bundesländern mit **Mitbestimmungspreisen** gilt das Gesagte analog: In Sachsen gibt es ein reines DGB-Format, in Baden-Württemberg, Bayern, Mecklenburg-Vorpommern und Rheinland-Pfalz kooperieren DGB und Land in unterschiedlichen Ausprägungen, im Saarland werden von DGB und Arbeitskammer getragene Preise verliehen.

## 2.7 Bundesagentur für Arbeit

Der Bundesagentur für Arbeit (BA) kommt in mehrfacher Hinsicht eine Schlüsselrolle beim Gelingen der Transformation zu.

- Die BA ist durch Beitragsmittel finanziert und über die Selbstverwaltung sozialpartnerschaftlich verfasst. Der Verwaltungsrat und die Verwaltungsausschüsse der regionalen Agenturen für Arbeit sind paritätisch besetzt. Hier können die Sozialpartner Initiativen einbringen und Impulse für die Arbeitsmarktpolitik setzen. Auf Länderebene ist das grundsätzlich auch möglich, allerdings sind die Länderbeiräte bei den Regionaldirektionen der BA formal nicht als Beschlussgremien der Selbstverwaltung angelegt. In den Gesprächen mit den Vorsitzenden der DGB-Bezirke zeigten sich deutliche Unterschiede in der Einschätzung der Länderbeiräte, die stark vom individuellen Engagement der BA sowie von der Offenheit der jeweiligen Ländervertreter\*innen abhängt.
- Die BA ist über die zehn Regionaldirektionen und die 150 Agenturen für Arbeit ebenenübergreifend organisiert. Sie ist deshalb besser als die staatlichen Stellen selbst in der Lage, in die Fläche zu wirken und Problemlagen zu erkennen.
- Die BA hat seit Jahrzehnten Erfahrungen mit dem Kurzarbeitergeld und diversen Instrumenten der aktiven Arbeitsmarktförderung (darun-

ter Förderung der beruflichen Weiterbildung oder der Berufsausbildung). Im Wesentlichen erfordert die Transformation eine deutliche Verstärkung kompetenter Angebote für Beratung und Qualifizierung. Hierzu hat die BA die Lebensbegleitende Berufsberatung für Beschäftigte, Arbeitslose, Arbeitsuchende und junge Menschen sowie die Qualifizierungsberatung für Unternehmen eingeführt. Auch diese Instrumente sind zweifellos noch weiterzuentwickeln, insbesondere mit Blick auf ihre Reichweite. Letztendlich aber verfügt die BA nach Einschätzung der Interviewpartner\*innen heute über ein Grundgerüst für die arbeitsmarktpolitische Seite der Transformationspolitik.

Die BA arbeitet daran, die eigenen Strukturen gezielter auf Transformationsprozesse einzustellen. Dies wirkt sich auch mit Blick auf regionale Schwerpunkte aus. So wurden für die Regionen mit Kohleausstieg sogenannte Revieragenturen eingerichtet. In Bundesländern mit ausgeprägter tripartistischer Zusammenarbeit und einer hierin eingebundenen BA ist es möglich, gemeinsam konkrete Unterstützungsstrukturen für Transformationsprozesse in Betrieben aufzubauen, wie das Beispiel der Transformationslotsen in Niedersachsen zeigt.

#### **Transformationslotsen für Niedersachsen: Gemeinschaftsinitiative von Sozialpartnern, Landesregierung und Bundesagentur für Arbeit**

In Niedersachsen gibt es das branchenübergreifende Modell der Ausbildung von Beschäftigten zu „Transformationslotsen“. Die Lotsen sollen in ihren Betrieben Qualifizierungsbedarfe für die Transformation erkennen und im Betrieb dazu beraten. Die Transformationslotsen werden in 121 Unterrichtseinheiten von je 45 Minuten ausgebildet. Die Qualifizierung erfolgt bei den Bildungswerken der Gewerkschaften (Arbeit und Leben Niedersachsen e. V.) und des Arbeitgeberverbands (Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH, BNW).

Das Programm setzt Mittel aus dem Qualifizierungschancengesetz um, Voraussetzung war die zügige Zertifizierung des praxisnahen Vorhabens durch die Regionaldirektion der BA. Das Programm baut auf der engen Zusammenarbeit von Sozialpartnern, Landesregierung und BA auf. Die Umsetzung wiederum ist möglich dank der leistungsfähigen Bildungseinrichtungen, die die Sozialpartner in Niedersachsen aufgebaut haben. Wie in den Gesprächen festzustellen war, stößt das Programm inzwischen auch in anderen Regionen auf reges Interesse.

## 2.8 Regionaler Einsatz von Bundesressourcen

Der Bund hat in den letzten Jahren eine Reihe von Programmen gestartet, die Themen der Transformation adressieren und ihre regionale Bearbeitung unterstützen sollen. Wenn der Verantwortung für den Haushalt Vorrang eingeräumt wird, können diese Programme formal nicht der Länderebene zugeordnet werden. Sie eignen sich auch kaum für eine vergleichende Betrachtung der Aktivitäten in den Bundesländern, denn naturgemäß orientiert sich der Bund an bundesweit geltenden Strukturmerkmalen und wird auf eine möglichst umfassende Gebietsabdeckung achten.

Gleichzeitig ist der Zuschlag für Projektanträge an anspruchsvolle Voraussetzungen geknüpft, die bereits bestehende Strukturen und Netzwerke einfacher erfüllen als neue Initiativen. Die Programme sind in der Regel an Wettbewerbsverfahren, also an Ausschreibungen geknüpft und mehrjährig, finanzieren aber die mit den Programmen entstehenden dezentralen Agenturen, Netzwerkstellen und Ähnliches nicht dauerhaft.

Die realisierten Projekte werden nicht immer, aber häufig von sozialpartnerschaftlichen Strukturen getragen und werden von allen Gesprächspartner\*innen als wesentliche Aktivitäten in der Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation bezeichnet. Sie zählen deshalb – bei allen Einschränkungen aufgrund einer komplexen Abrechnungsbürokratie, obligatorischer Eigenanteile und teils schwacher Anbindung an die regionale Struktur – zum Gesamtnetzwerk einer nachhaltigen Gestaltung von Transformation und werden deshalb in dieser Darstellung berücksichtigt. Zu nennen sind vorrangig fünf Programme.

### **Regionale Transformationsnetzwerke Fahrzeugindustrie (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz)**

Die Umstellung der Fahrzeugindustrie von der Verbrennertechnologie auf Elektroantrieb ist für die Fahrzeug- und Zuliefererindustrie und die jeweils betroffenen Regionen das drängendste Thema in der Transformation. Ziel der Netzwerke ist es, Transformationsstrategien für die regional sehr unterschiedlichen Herausforderungen zu entwickeln. In den Transformationsnetzwerken kommen die Akteure der regionalen Fahrzeug- und Zulieferindustrien in unterschiedlichen Konstellationen zusammen, darunter Gewerkschaften, Verbände, Politik, Wissenschaft, Kammern, Wirtschaftsfördereinrichtungen.

Es gibt aktuell 27 Transformationsnetzwerke; die meisten (25) sind unter Beteiligung oder auf Initiative der IG Metall oder des DGB entstanden. Die Transformationsnetzwerke Fahrzeugindustrie sind zunächst für drei Jahre finanziert, die Förderung läuft bis Mitte 2025.



**STARK-Programm, Projekt „Revierwende“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz)**

Revierwende ist ein vom DGB initiiertes Projekt, das die gerechte Gestaltung der Transformation infolge des Ausstiegs aus der Kohle zum Ziel hat. Die Finanzierung stammt aus Bundesmitteln zur Gestaltung des Kohleausstiegs und ist zunächst für die Jahre 2022 bis 2026 zugesagt. Die Notwendigkeit, sozialpartnerschaftlich oder gewerkschaftlich getragene Projektbüros öffentlich zu finanzieren, wurde bereits im Abschlussbericht der Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung („Kohlekommission“) formuliert.

Das Projekt Revierwende bietet in allen vier vom Kohleausstieg betroffenen Revieren (Lausitz, Mitteldeutsches Revier, Rheinisches Revier / Ruhrgebiet und Saarland) Beratung, Qualifizierung und Vernetzung an und hat zum Ziel, den hohen Standard guter Arbeit aus dem Bergbau in die neu entstehenden wirtschaftlichen Strukturen zu übertragen.

**Weiterbildungsverbände (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)**

Berufliche Weiterbildung ist das Schlüsselthema der Transformation, aber sehr vielfältig organisiert und inhaltlich gestaltet. Ziel dieser Verbände sind Kooperationen, die gezielte Weiterbildungsmaßnahmen auch über Betriebsgrenzen hinaus ermöglichen. Dies war eine Anregung aus der Nationalen Weiterbildungsstrategie.

Es gibt aktuell 53 Weiterbildungsverbände, die über die Vernetzung von Akteur\*innen vor Ort passgenaue Angebote für regionale Arbeitsmärkte entwickeln. Einige Verbände sind branchenübergreifend aufgestellt, andere beziehen sich auf einzelne Branchen, darunter die Automobilindustrie, die Medienwirtschaft und das Gesundheitswesen. In den meisten Fällen arbeiten der DGB oder einzelne Gewerkschaften in den Verbänden mit, teilweise fungieren gewerkschaftliche Bildungsträger als Projektpartner. Die Weiterbildungsverbände sind in zwei Wellen 2021 und 2022 gestartet und werden jeweils für zunächst drei Jahre gefördert.

**Zukunftszentren (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)**

Aufbauend auf den Diskursen um die „Arbeit 4.0“ und die Digitalisierung in den Unternehmen entwickelte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Projekt Zukunftszentren, um regional organisierte Beratungsangebote für nachhaltige Digitalisierung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zu schaffen. Der Fokus lag zunächst auf Ostdeutschland, seit 2021 ist die Förderung bundesweit möglich.

Es gibt inzwischen zwölf regionale Zukunftszentren, die alle Bundesländer abdecken. Hinzu kommen zwei bundesweit operierende Teilprojekte: das durch den Verein Arbeit und Leben Sachsen geführte Zentrum

Zukunft der Arbeitswelt mit drei sowie das speziell auf die Themen von Solo-Selbstständigen fokussierte Haus der Selbstständigen mit vier regionalen Standorten. Die Finanzierung läuft jeweils vier Jahre und ist aktuell bis Ende 2026 gesichert.

### **Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung (Bundesministerium für Bildung und Forschung)**

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat acht regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung initiiert, die an Hochschulen in Sachsen (zwei Zentren), Nordrhein-Westfalen (vier) sowie Baden-Württemberg und Hessen (jeweils eines) eingerichtet wurden. Ihr inhaltlicher Schwerpunkt ist Künstliche Intelligenz. Geplant sind zudem zwei weitere Zentren mit dem Fokus Kreislaufwirtschaft in Niedersachsen und Bremen.

Die Kompetenzzentren sind für fünf Jahre finanziert. Sie sollen eigene Forschung betreiben und gleichzeitig regionale Vernetzung und Transfer voranbringen. Gewerkschaften sind über den DGB im übergreifenden Beirat einbezogen, für einige regionale Projekte wurden Kooperationen vereinbart.

### 3. Fazit und Diskussion

Eine sozial gerechte und arbeitsorientierte Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation setzt voraus, dass die Beteiligten auf Augenhöhe miteinander verkehren. Dafür sind für die Seite der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften dauerhaft verfügbare und demokratisch garantierte Ressourcen erforderlich.

Das gilt grundlegend für rechtliche Spielräume, die über das Betriebsverfassungsgesetz und Personalvertretungsgesetze, das Mitbestimmungsgesetz oder das Berufsbildungsgesetz geregelt werden, und das gilt prinzipiell ebenso für in Tarifverträgen festgehaltene Vereinbarungen. Doch die Transformationsprozesse in der Gesellschaft, den Branchen und den Betrieben erfordern aufgrund ihres enormen Tempos und ihres gleichzeitigen Auftretens das verstärkte Engagement aller politischen Ebenen und Fachressorts.

Auch die **Bundesländer** müssen sich, gestützt auf ihre eigenen Mittel, der Aufgabe stellen, die Transformation arbeitsorientiert, betriebsnah und regional zu gestalten, und speziell den Arbeitnehmer\*innen und ihren Gewerkschaften Zugang zu angemessenen Ressourcen verschaffen. Ohne solche Strukturen werden auch die sinnvollen und notwendigen tripartistischen Formate nicht die notwendige Durchschlagskraft erreichen. Die Untersuchung zeigt: Hier besteht erheblicher Diskussions- und politischer Gestaltungsbedarf.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen: Die für die Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation grundsätzlich sinnvollen Strukturen sind in den Ländern unterschiedlich weit entwickelt. Darüber hinaus bestätigt sich die Annahme, dass sich diese Strukturen in den Ländern erheblich voneinander unterscheiden. Zu ihrer Wirksamkeit können nur vorläufige Aussagen gemacht werden. Es zeichnet sich jedoch bereits ab, dass sich die Strukturen an manchen Stellen weiterentwickeln, während sie andernorts erst am Entstehen sind. Die Dynamik ist unverkennbar, die Erforschung und politische Bearbeitung dieser wichtigen Aktivitäten sind dringend erforderlich.

Interessenlagen abzustimmen sowie gemeinsame Politikansätze und Aktivitäten von Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften (Tripartismus) zu entwickeln ist für die Gestaltung der Transformation von zentraler Bedeutung. Die Untersuchung verdeutlicht darüber hinaus: In den meisten Bundesländern wird der tatsächliche Stand dieser Bedeutung noch nicht gerecht. Der auf Bundesebene eingerichteten **Allianz für Transformation** fehlt rein formal betrachtet und unabhängig von einer Bewertung ihrer Arbeit eine Entsprechung in fast allen Bundesländern, obwohl diese näher

an den zu regelnden Fragen sind – unter anderem in den Bereichen Infrastruktur, Bildungs- und Innovationssystem sowie Arbeitsmarkt.

Die **Bundesagentur für Arbeit** hat in vielen Bundesländern begonnen, Strukturen zur Gestaltung der Transformation zu entwickeln, vor allem zur Stärkung der Weiterbildung. Die Einbindung der eigenen selbstverwalteten Strukturen scheint dabei unterschiedlich weit entwickelt.

**Hochschulen und Forschungseinrichtungen** sind in der Transformation notwendige Partnerinnen für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen und Produktionsalternativen, als Plattform für regionale Netzwerke, aber auch als Anbieterinnen von Weiterqualifizierung. Allerdings sind die regionalen Netzwerkbeziehungen zwischen Wissenschaft und Gewerkschaften in den meisten Bundesländern nicht besonders entwickelt, stark ausgedünnt ist speziell das Netz der Kooperationsstellen.

Nur wenige Bundesländer beteiligen sich unbefristet an der **Grundfinanzierung arbeitnehmerorientierter Strukturen** in den Bereichen Betriebs- und Personalräteberatung. Die Beispiele vor allem der beiden landesgesetzlich eingerichteten Arbeiterkammern in Bremen und im Saarland oder der durch die Länder regulär unterstützten Technologieberatungsstellen in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen zeigen jedoch, wie leistungsfähig Strukturen mit einer Grundfinanzierung sind.

Reichweite und Durchschlagskraft der einzelnen Aktivitäten wurden im Rahmen dieser Untersuchung nicht quantifiziert, sie sind jedoch ungeachtet der durchaus vorhandenen positiven Beispiele nach Aussage aller befragten Expert\*innen nicht den Problemstellungen angemessen. Zusammengefasst lässt sich sagen: Die **Infrastruktur für eine arbeitsorientierte Gestaltung der Transformation** ist in der Fläche insgesamt noch sehr schwach ausgeprägt und kann nur in wenigen Bundesländern als annähernd ausreichend bezeichnet werden.

## 4. Empfehlungen

Die Ergebnisse der Untersuchung legen die folgenden Empfehlungen nahe:

- Die **Bundesländer** müssen ihrer Verantwortung für eine sozial-ökologische Transformation aktiver nachkommen. Das muss sich in politischen Initiativen, der Aktivierung tripartistischer Strukturen (Transformationsräte) und nicht zuletzt in ihren Budgetentscheidungen niederschlagen.
- Tripartismus muss als wesentlicher Teil demokratischer Willensbildung verstanden werden und benötigt für eine leistungsfähige, nachhaltige Arbeit öffentliche Ressourcen („Demokratie kostet Geld“). Tripartistische Strukturen erfordern zusätzlichen Aufwand von allen Beteiligten. Sie können dann erfolgreich arbeiten, wenn sie über eine handlungsfähige Managementstruktur verfügen und wenn Mittel für Recherchen, Veranstaltungen, Kampagnen erreichbar sind.
- Dies ist zu berücksichtigen, wenn neue Strukturen geplant werden oder der Erfolg bestehender bewertet wird – damit das wichtige Potential der partnerschaftlichen Zusammenarbeit erreicht werden kann. Andernfalls droht die Gefahr von Überforderung („Beteiligungsfalle“), Kurzatmigkeit („Eintagsfliege“) oder aber lediglich an der Oberfläche zu kratzen.

Einen vielversprechenden Ansatz verfolgt Rheinland-Pfalz mit seinen vom Land eingerichteten Agenturen für Transformation und für Innovation, die Themen der Transformation operativ bearbeiten, Netzwerke unterstützen und gleichzeitig dem Transformationsrat des Landes zuarbeiten.

- Für den Erfolg tripartistischer Strukturen sind alle Seiten verantwortlich. Die **Arbeitgeber** in vielen Bundesländern haben jedoch eine große Distanz zur verbindlichen Zusammenarbeit in solchen Formaten. Dies muss sich ändern, wenn die wichtige demokratische Ressource gemeinsamer Gestaltung wirksamer werden soll.
- Die Bedeutung des Themas **Regionale Gestaltung der Transformation**, aber auch die Breite der in den Ländern entwickelten Gestaltungsansätze sprechen dafür, Know-how koordiniert aufzubauen und den Erfahrungsaustausch darüber sicherzustellen. Die vom BMWK erstmals im September 2023 durchgeführte, mit den Ländern abgestimmte bundesweite **Jahrestagung Regionale Transformation Gestalten** kann hier wichtiger Bezugspunkt sein.
- Zur Belegung der **Allianz für Transformation** auf Bundesebene wäre es genauso sinnvoll, auch auf regionale Themen, ihre regionale Bearbeitung in den Bundesländern und mögliche Unterstützungserforder-

nisse zu blicken. Hilfreich wäre es darüber hinaus, dort Wege für eine bessere Koordinierung der bestehenden Bundesprogramme zu diskutieren. Dies könnte auch dazu beitragen, dieses Format zu erden und arbeitsorientierte Ansätze stärker in den Blick zu nehmen.

- Auf Bundesebene sind in den letzten Jahren relevante Mittel für Projektförderung bewilligt worden. Die auf den Kohleausstieg oder die Transformation der Fahrzeugindustrie zielenden Strukturen sollten zumindest verlängert, die breiter aufgestellten Programme zur Vernetzung von Weiterbildungsangeboten verstetigt werden. Die Programme der verschiedenen **Bundesministerien** sollten besser aufeinander abgestimmt, die sozialpartnerschaftliche Begleitung oder Steuerung sollte integrierbar werden.
- Die Möglichkeiten der sozialpartnerschaftlich verfassten Sozialversicherungen, allen voran der **Bundesagentur für Arbeit**, erscheinen noch nicht ausgeschöpft. In der Transformation liegt auch eine Chance, sozialpartnerschaftliche Strukturen zu revitalisieren und gemeinsam zu guten Lösungen zu gelangen, besonders auf dem großen Feld der Aus- und Weiterbildung sowie der Begleitung von Transferprozessen.
- Für **Hochschulen und Forschung** sollten Impulse gesetzt werden, die Perspektive der Arbeit stärker zu bearbeiten und konkrete Angebote zur Unterstützung von Gewerkschaften und Arbeitnehmern in den Veränderungsprozessen anzubieten.
- Die Transformationsprozesse in den **Dienstleistungsbranchen** werden politisch und im öffentlichen Diskurs noch zu wenig beachtet. Angesichts der großen Bedeutung der Dienstleistungen für Wertschöpfung, Beschäftigung und Innovation überrascht es, wie wenig politische Aktivität die Bundesländer hier entwickeln. Gefragt sind hier zuerst Branchenakteure.

Da aber die Tarifbindung gerade im Dienstleistungsbereich überwiegend gering ist, sind staatliche Initiativen und Programme, gegebenenfalls aber auch neue Strukturen erforderlich. Ansatzpunkte sind in allen Bereichen der Dienstleistungen gegeben – ob im Tourismus, in Verkehr und Logistik, in Gesundheits- und Sozialwesen, im Handel oder bei der Ver- und Entsorgung.

# Literatur

## Im Text zitierte Quellen

- DGB (2021): DGB-Transformations-Charta. Stand: August 2021. Berlin: DGB-Bundesvorstand. [www.dgb.de/themen/++co++cf374dca-0403-11ec-a02d-001a4a160123](http://www.dgb.de/themen/++co++cf374dca-0403-11ec-a02d-001a4a160123).
- DGB (2022): Antrag A001: Zeit für einen demokratischen und wirtschaftlichen Aufbruch: Gewerkschaften gestalten Zukunft. Antrag zum 22. Ordentlichen DGB-Bundeskongress. <https://bundeskongress.dgb.de/antraege/++co++420d7a56-d067-11ec-8264-001a4a160123>.
- Hövermann, Andreas; Kohlrausch, Bettina; Voss, Dorothea (2022): Wie Arbeit, Transformation und soziale Lebenslagen mit anti-demokratischen Einstellungen zusammenhängen. Befunde einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Forschungsförderung Working Paper 241. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008256](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008256).
- Jäger, Simon; Schoefer, Benjamin\_ und Heining, Jörg (2021): Labor in the boardroom. In: Quarterly Journal of Economics 136 (2), S. 669–725. <https://doi.org/10.1093/qje/qjaa038>.
- Rapp, Marc Steffen / Wolff, Michael / Udoieva, Iuliia / Hennig, Jan C. (2019): Wirkung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. Study 424. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_424.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_424.pdf).
- Vitols, Sigurt / Scholz, Robert (2021): Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen. In: WSI-Mitteilungen 2/2021, S. 87–97. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2021-2-87>.

## Weitere Quellen

- Bauermann, Tom (2023): Abschätzung der Gestehungskosten und ihrer Entwicklung für die grüne Stromproduktion in Deutschland, Europa und den USA. Eine vergleichende Untersuchung für die drei Standorte und eine Abschätzung des Einflusses des Inflation Reduction Act (IRA). IMK Policy Brief 157. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008687](http://www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008687).
- Bauermann, Tom; Dullien, Sebastian; Martin, Carolin (2023): Mit staatlichem Sanierungskapital die Wärmewende unterstützen. Ein Vorschlag für ein neues Instrument, um die Akzeptanz strengerer Heizungsstandards zu erhöhen. IMK Policy Brief 153. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008648](http://www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008648).
- Berger, Thomas; Reinhardt, Rüdiger; Büchel, Julia (2023): Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse. Erste Ergebnisse aus Befragungen der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Mitbestimmungspraxis 52. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-008632/p\\_mbf\\_praxis\\_2023\\_52.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008632/p_mbf_praxis_2023_52.pdf).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Abschlussbericht der Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. [www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/A/abschlussbericht-kommission-wachstum-strukturwandel-und-beschaeftigung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/A/abschlussbericht-kommission-wachstum-strukturwandel-und-beschaeftigung.pdf?__blob=publicationFile).
- Clausen, Jens; Grimm, Anna; Pfaff, Matthias (2022): Die erfolgreiche Transformation der Automobilbranche. Forschungsförderung Working Paper 253. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008369](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008369).
- DGB (2022): Satzung des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Stand: Mai 2022. Berlin: Deutscher Gewerkschaftsbund. [www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/satzung/++co++a0f65d80-05b8-11e4-bdf8-52540023ef1a](http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/satzung/++co++a0f65d80-05b8-11e4-bdf8-52540023ef1a).
- Fisahn, Andreas (2023): Bremst EU-Recht die sozial-ökologische Transformation aus? Eine juristische Bewertung. Forschungsförderung Working Paper 267. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008524](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008524).
- Gerlach, Frank; Ziegler, Astrid (2019): Für eine offensive regionale Industriepolitik der IG Metall – Strategien und Maßnahmen. In: WSI-Mitteilungen 2/2019, S. 142–146. DOI: <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2019-2-142>.



- Gohla, Vera; Hennicke, Martin (2023): Ungleiches Deutschland. Sozioökonomischer Disparitätenbericht 2023. FES diskurs. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.  
<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20534-20230908.pdf>.
- Grimm, Anna; Pfaff, Matthias (2022): Transformation der Wertschöpfung in der Automobilbranche. Teilbericht Arbeitspaket 4: Entwicklungen im Regime. Forschungsförderung Working Paper 249. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.  
[www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008335](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008335).
- Hans-Böckler-Stiftung (ohne Jahr): Forschungsverbund „Sozial-ökologische Transformation“. [www.boeckler.de/de/sozial-oekologische-transformation-39494.htm](http://www.boeckler.de/de/sozial-oekologische-transformation-39494.htm).
- Hans-Böckler-Stiftung (2022): Fakten für die Transformation. Es gilt den Wandel der Arbeitswelt zu gestalten, nicht nur nach ökologischen, sondern auch nach sozialen Kriterien – unter Mitbestimmung der Beschäftigten. In: Böckler Impuls 14/2022, S. 1.  
[www.boeckler.de/data/Impuls\\_2022\\_14\\_S1.pdf](http://www.boeckler.de/data/Impuls_2022_14_S1.pdf).
- Hövermann, Andreas; Kohlrausch, Bettina; Voss, Dorothea (2021): Antidemokratische Einstellungen – Der Einfluss von Arbeit, Digitalisierung und Klimawandel. Policy Brief 007. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008105](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008105).
- Jürgens, Kerstin; Hoffmann, Reiner und Schildmann, Christina (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung. Bielefeld: Transcript.  
[www.boeckler.de/fpdf/HBS-006612/p\\_forschung\\_hbs\\_189.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006612/p_forschung_hbs_189.pdf).
- Klein, Thomas; Klocke, Daniel; Schlachter, Monika (2022): Standort- und Beschäftigungssicherung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. HSI-Schriftenreihe 43. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.  
[www.hugo-sinzheimer-institut.de/fpdf/HBS-008338/p\\_hsi\\_schriften\\_43.pdf](http://www.hugo-sinzheimer-institut.de/fpdf/HBS-008338/p_hsi_schriften_43.pdf).
- Küster Simic, André; Schönfeldt, Janek (2022): H2-Transformation der Stahlindustrie und des Energieanlagenbaus. Forschungsförderung Working Paper 260. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.  
[www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008461](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008461).
- Kuhnhenne, Michaela (2021): Kompetenzentwicklung in Betriebsräten – Motivationen, förderliche und hinderliche Faktoren. Auswertung von Studien der Hans-Böckler-Stiftung. Forschungsförderung Working Paper 224. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.  
[www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008074](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008074).

- Ludwig, Thorsten; Timm, Stefan; Cordes, Stephan; Schwieger, Filiz (2023): Branchenanalyse Windindustrie. Perspektiven vor dem Hintergrund von Globalisierung, Energiewende und Digitalisierung. Forschungsförderung Working Paper 273. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008564](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008564).
- Meiners, Kay (2023): Nicht nur Rüben und Reben. In: Magazin Mitbestimmung, 5/2023. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-nicht-nur-ruben-und-reben-52516.htm](http://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-nicht-nur-ruben-und-reben-52516.htm).
- Molitor, Andreas (2022): „Niemand lernt aus Angst“. In: Magazin Mitbestimmung, 4/2022. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-niemand-lernt-aus-angst-42759.htm](http://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-niemand-lernt-aus-angst-42759.htm).
- Netzwerk Zukunft der Industrie (2022): Transformationsstrategien für besonders betroffene Regionen: Identifizierung und Bewertung. Berlin: Netzwerk Zukunft der Industrie. <https://buendnis-zukunft-der-industrie.de/positionen/#elementor-action%3Aaction%3Dpopup%3Aopen%26settings%3DeyJpZC16ljgyMDEiLCJ0b2dnbGUiOmZhbnHNlQ%3D%3D>.
- Rat der Arbeitswelt (2023): Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource. 2023 Arbeitswelt-Bericht. Berlin: Rat der Arbeitswelt. [www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user\\_upload/awb\\_2023/Arbeitsweltbericht\\_2023.pdf](http://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/awb_2023/Arbeitsweltbericht_2023.pdf).
- Thiele, Alexander (2023): Der grundgesetzliche Rahmen für die Wiedereinführung einer Vermögensteuer. Kurzgutachten. Forschungsförderung Working Paper 266. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008555](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008555).

**Alle Websites wurden zuletzt am 18.12.2023 aufgerufen.**

# Anhang

## Gesprächsleitfaden und Fragenkatalog

### Vorbemerkungen im Gespräch

- Rahmenverständnis: Transformation wird global getrieben, europäisch und national reguliert, aber in den Unternehmen bzw. Betrieben und regional gestaltet.
- Transformation: Priorität hier auf dem Treiber Dekarbonisierung. Aber auch Digitalisierung und demografische Entwicklung im Blick. Sie sollen erwähnt werden, wenn es dazu landesspezifische Besonderheiten gibt.
- Ziel der Untersuchung: Herausarbeiten von konstruktiven Ansätzen und Übersicht über regionale Handlungsbedingungen sowie politische Gestaltungszugänge.
- Bezug zum Bundesland: Wenn der DGB-Bezirk mehrere Bundesländer umfasst, werden sie einzeln abgehandelt.

### Fragen zur materiellen Basis

- Gibt es eindeutige Schwerpunkte der Transformation (regional, Branche, Unternehmen)?
  - Werden sie landespolitisch aufgegriffen?
  - Wenn ja, gibt es dazu Abstimmung mit Gewerkschaften und Sozialpartnern?
  - Wo ist der Handlungsdruck derzeit am größten?

### Aufstellung landespolitisch und regional relevanter Institutionen

- Gibt es landesfinanzierte Beratungsinstanzen im Feld Arbeitspolitik?
  - Wenn ja, mit Beteiligung oder Trägerschaft des DGB oder der Gewerkschaften (zum Beispiel Technologieberatungstellen)?
  - Ohne deren Beteiligung?
- Hochschulen:
  - Gibt es Lehrstühle oder Institute, die Arbeitsforschung betreiben? Wenn ja, arbeiten sie mit dem DGB zusammen?
  - Gibt es Kooperationsstellen an Hochschulen?

### Etablierte Zusammenarbeit von DGB/Gewerkschaften mit dem Land

- Zu Tripartismus und Co:
  - Gibt es einen Transformationsbeirat oder Ähnliches?
  - Wenn ja, mit welchen Institutionen?
  - Wenn ja, wie wird die Arbeit eingeschätzt?

- Welche gemeinsamen Formate zwischen Land und DGB / Gewerkschaften wurden entwickelt? Gibt es Betriebsrätekonferenzen oder Ähnliches?
- Bestehen weitere landesspezifische Instrumente oder gewerkschaftliche Konzepte?
- Gibt es spezielle BA-Aktivitäten rund um die Transformation?
- Gibt es andere nicht staatliche Initiativen zur Transformation, an denen der DGB beteiligt ist?

### **Weiteres**

- Kann über Aktivitäten im Land im Rahmen von Bundesprogrammen (darunter Zukunftszentren, Zentren Arbeitsforschung) oder bekannte Forschungsprojekte berichtet werden?
- Gibt es eventuell weitere wichtige gewerkschaftliche Besonderheiten?

## **Interviewpartner**

Interviews mit den Vorsitzenden der neun Bezirke des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Dezember 2022 bis Februar 2023:

- Kai Burmeister, DGB Baden-Württemberg
- Bernhard Stiedl, DGB Bayern
- Katja Karger, DGB Berlin-Brandenburg
- Michael Rudolph, DGB Hessen-Thüringen
- Dr. Mehrdad Payandeh, DGB Niedersachsen-Bremen-Sachsen-Anhalt
- Laura Pooth DGB Nord
- Anja Weber, DGB NRW
- Susanne Wingertszahn, DGB Rheinland-Pfalz/Saar
- Markus Schlimbach, DGB Sachsen

## **Danksagung**

Ich bedanke mich bei den Kolleginnen und Kollegen in den DGB-Bezirken, die die Interviews mit den Bezirksvorsitzenden kompetent begleitet haben und für Nachfragen zur Verfügung standen:

- David Schmitt, DGB Bayern
- Nele Techen, DGB Berlin-Brandenburg
- Liv Dizinger, DGB Hessen-Thüringen
- Johannes Grabbe, DGB Niedersachsen-Bremen-Sachsen-Anhalt
- Ingo Schlüter, Siglinde Hessler und Heiko Gröpler, DGB Nord

- Dr. Jörg Weingarten und Bulut Surat, DGB NRW
- Marc Ferder, DGB Rheinland-Pfalz/Saarland

Ich bedanke mich für intensive Diskussionen und viele Anregungen, insbesondere bei Dr. Claudia Bogedan, Christina Schildmann, Rainer Jung, Dr. Saskia Freye, Dr. Andreas Hövermann, Stefanie Nartschik-Mikami in der Hans-Böckler-Stiftung sowie Thomas Fischer, Frederik Moch, Evelyn Räder und Oliver Suchy beim DGB-Bundesvorstand.

Besonderer Dank gebührt Nora Habelitz, die als Projektassistentin im „Hub: Transformation gestalten“ der Hans-Böckler-Stiftung die Befragung begleitet und dokumentiert hat.

**ISSN 2509-2359**