

# Die Entdeckung der Langsamkeit

## Für einen *Labour Turn* mit Tiefgang

---

Stefan Schoppengerd

In Teilen der Klimagerechtigkeitsbewegung kursiert seit einigen Jahren das Schlagwort vom *Labour Turn*. Gemeint ist die strategische Hinwendung zu abhängig Beschäftigten und ihren gewerkschaftlichen Organisationen. Wenn, so die Überlegung, der Schlüssel zur Lösung der ökologischen Krise in der Überwindung einer wachstumsorientierten industriellen Produktionsweise zu suchen ist, wenn des Weiteren das Konzept der Klimagerechtigkeit auch die Interessen und Perspektiven derjenigen umfasst, die durch ihre Arbeitsplätze von dieser Produktionsweise abhängig sind, wenn hier darüber hinaus vielleicht sogar wichtige Machtressourcen für einen Prozess der konfliktreichen Gesellschaftsveränderung zu finden sind – dann könnte eine Allianz aus neuer Ökologiebewegung und erneuerter Arbeiter\*innenbewegung in Zukunft eine große Rolle spielen.

Der vorliegende Text will zu dieser Denk- und Praxisbewegung beitragen, indem er einerseits zentrale Begründungsmuster rekonstruiert und vertieft, andererseits Schwierigkeiten und Hürden herausarbeitet, die größerer Beachtung bedürfen. Die zentrale These zielt auf produktive Ent-Täuschung: Bevor gesellschaftspolitische Utopien einer suffizienzorientierten Wirtschaftsweise, die sich an demokratisch verhandelten Bedürfnissen statt an Kapitalverwertung orientiert, überhaupt in den Bereich des konkret Diskutablen rücken können, müssen entscheidende Voraussetzungen dafür erst wieder erlernt, vermittelt und erfahren werden. Die neoliberale Globalisierung hat die Fantasie- und Utopiefähigkeit in der Welt der Arbeit so nachhaltig beschädigt, dass entsprechende Parolen und Kampagnenideen zwangsläufig auf wenig Resonanz stoßen. Das kollektive Selbstvertrauen, ausgehend von den eigenen alltäglichen Reproduktionsbedingungen gemeinsam den Lauf der Dinge beeinflussen zu können, ist nicht im notwendigen Maße gegeben. Es müsste erarbeitet werden und das dauert länger, als es die Dringlichkeit der ökologischen Krise zuzulassen scheint.

Aufgebaut ist der Beitrag folgendermaßen: Der erste Abschnitt ist eine theoretische Herleitung des *Labour Turns*, die den Schwerpunkt auf die Widersprüchlichkeit des Arbeitsalltags in der industriegesellschaftlichen Naturaneignung legt – einerseits ist Erwerbsarbeit eine Form der kooperativen Vergesellschaftung der Subjekte,

andererseits ist sie dem herrschaftlichen Zweck der Kapitalverwertung unterworfen. Der zweite Abschnitt befasst sich mit den empirisch beobachtbaren Transformationsprozessen und den laufenden Bemühungen um Dekarbonisierung der Produktion, die sich aus Sicht der Beschäftigten häufig als oktroyiert und in mehrfacher Hinsicht bedrohlich darstellen. Der dritte Abschnitt kontrastiert diese Befunde mit Perspektiven sozial-ökologischer Transformation, deren utopischer Horizont durch die Eckpunkte demokratische Konversion und Arbeitszeitverkürzung im Rahmen veränderter Eigentumsverhältnisse abgesteckt wird. Im vierten Abschnitt geht es schließlich darum, dass die subjektive Dimension der erfahrungsbasierten Fähigkeit zur Gesellschaftsveränderung in diesen utopischen Skizzen nur unzureichend bedacht wird, woraus sich andere, komplexere Anforderungen an die eingreifende Praxis ergeben. Die sozial-ökologischen Utopien können dann interessant werden, wenn sie Emanzipation als Prozess verstehen, wenn also die widersprüchlichen Verwicklungen abhängig Beschäftigter im Hier und Jetzt nicht übersprungen werden. Das impliziert auch anzuerkennen, dass die Organisation von Beschäftigten als Lernprozess zu verstehen ist, der Zeit braucht, weil es um die Erweiterung von Handlungsfähigkeit durch geteilte Erfahrung geht.

## Transformation der Arbeit in der Politischen Ökologie

Ein vielbeachtetes Beispiel für einen Versuch von Klimaaktivist\*innen, sich mit gewerkschaftlich organisierten Erwerbstätigen zu verbünden, ist die Kampagne *Wir fahren zusammen*.<sup>1</sup> Dabei entstandene Berichte und Analysen machen deutlich, dass eine wesentliche Herausforderung im konkreten gegenseitigen Kennenlernen und im schrittweisen Abbau wechselseitig vorhandener Vorurteile bestand (Autor\*innenkollektiv CLIMATE.LABOUR.TURN 2023). Wieso aber sollte man sich diese Mühe machen? Wieso sind die betrieblichen Auseinandersetzungen, die sich in ihrer Eigenlogik stark von der Dynamik einer spontaneistischen Bewegung unterscheiden, ein wichtiger Bezugspunkt für die Klimabewegung?

In der kritisch-sozialwissenschaftlichen Diskussion gilt es als Common Sense, dass eine ökologische Transformation der Gesellschaft nicht allein Resultat individueller Lebensstil- oder Konsumententscheidungen sein kann, sondern dass es stattdessen der politisch umkämpften Veränderung von »Produktions- und Lebensweise« (Brand/Wissen 2017) bedarf. An die Stelle vereinzelt-entpolitisierender Appelle

---

1 *Wir fahren zusammen* war ein Bündnis aus Teilen von Fridays for Future und der Gewerkschaft ver.di anlässlich der Tarifrunde im Öffentlichen Personennahverkehr – inhaltlicher Anker der Zusammenarbeit war die Position, dass eine ökologische Mobilitätswende nur mit guten Arbeitsbedingungen realisiert werden könne (Lucht/Liebig 2023).

tritt damit die Notwendigkeit systemischer Veränderung des industriegesellschaftlichen »Stoffwechsels mit der Natur« (Marx [1867] 1968: 192). Dabei ist das Ziel, den gesellschaftlichen Material- und Energieverbrauch in Summe zu verringern. Dies bezieht sich allerdings auf die Gesamtheit des Wirtschaftskreislaufs, nicht nur auf den Ausschnitt der Konsumententscheidungen im Einzelhandel. In den Blick kommen damit auch Bedingungen und Formen der Herstellung und des Einsatzes von Gütern und Energie. Denn fossile Brennstoffe werden nicht im Supermarkt verfeuert, sondern in soziotechnischen Systemen der Produktion von Gütern und Energie (Pirani 2018).

Die Transformation dieser Systeme zur Produktion von Lebensmitteln<sup>2</sup>, Wärme und Mobilität ist einerseits ein technologisches Problem: Welches Wissen, welche Apparate, welche effizienzsteigernden Maßnahmen stehen zur Verfügung, um den Bedarf an Rohstoffen und Energie zu verringern? Darüber hinaus geht es um die gesellschaftliche Zweckbestimmung der Produktion, um das Wer, Was und Wozu. Aus der Autoindustrie beispielsweise ist bekannt, dass die Entwicklung effizienterer Motoren nicht dazu genutzt wurde, möglichst sparsame Modelle zu produzieren. Stattdessen hat sie immer größere Fahrzeuge mit größerer Gewinnmarge entwickelt. Die Kapitalverwertung als sozio-ökonomischer Zweck ist hier wichtiger als die Beachtung ökologischer Imperative.

Das System der Produktion ist aber vor allem deshalb unter sozialen Gesichtspunkten zu betrachten, weil es, aller Automatisierung zum Trotz, nur als System des koordinierten Handelns von Menschen denkbar ist. Auch unter den Bedingungen weit fortgeschrittener Verwissenschaftlichung und Technisierung bleibt die Frage zentral, wie die Verausgabung von Arbeit organisiert ist. Noch die komplexeste Maschine ist selbst vergegenständlichte, »tote« Arbeit, die der lebendigen Arbeit als Werkzeug dient (Marx 1968 [1867]: 391ff.). Lebendige Arbeitskraft wiederum fällt nicht vom Himmel, sondern entsteht in arbeitsteiligen Prozessen des Ver- und Umsorgens, der Erziehung und Bildung, die ihrerseits auf vergegenständlichte Arbeit in Form von Gütern und auf Energie angewiesen sind. Die Produktion des Lebens und die Produktion der Lebensmittel sind ineinander verschränkt (Haug 2015). Wenn Gesellschaften Natur aneignen und gestalten (oder auch: ausbeuten und zerstören), so tun sie dies als arbeitsteilig verfasster Reproduktionszusammenhang unter Einsatz mehr oder weniger fortgeschrittener Werkzeuge. Arbeit ist das zentrale Medium dieses gesellschaftlichen Stoffwechsels mit der Natur; Arbeit und Natur sind Gegenstand von herrschaftlichen Strategien der Nutzbarmachung (Schaupp 2024).

---

2 »Lebensmittel« ist hier in einem sehr weiten Sinne zu verstehen: Neben Nahrungsmitteln sind damit all die Dinge gemeint, die zum biologischen Überleben und zum gesellschaftlichen Zusammenleben erforderlich sind (vgl. Haug 2015). Was dies im Einzelnen ist, unterliegt historischen und kulturellen Veränderungen.

Ein zentrales Thema der Arbeits- und Industriesoziologie ist das »Transformationsproblem«. Dieser Begriff steht erst einmal nicht im Zusammenhang mit den sozial-ökologischen Gegenwartsdebatten, sondern zielt auf die Dialektik von Beherrschung und Eigensinn in Erwerbsarbeitsverhältnissen und nimmt den besonderen Charakter der Ware Arbeitskraft in den Fokus. Einerseits kauft ein\*e Unternehmer\*in, die\*der einen bestimmten Produktionsprozess verwirklicht sehen möchte, Arbeitskraft ein wie andere Waren – Rohstoffe, Maschinen usw. – auch. Im Unterschied zu anderen Waren ist Arbeitskraft aber nicht zu trennen von der Person, die sie verkauft. Der Gebrauch der Ware Arbeitskraft bleibt daher auf die Mitwirkung, die Kooperationsbereitschaft der Person, die sie verkauft, angewiesen. Die Frage, was die\*der Unternehmer\*in tun kann, um die Verausgabung von Arbeitskraft als tatsächliche Arbeitsleistung zu erwirken, ist Gegenstand etlicher Regalmeter von Managementliteratur, die eine große Bandbreite an Strategien zur Bewältigung des Transformationsproblems entwickelt hat: Kommando, Kontrolle, Leistungslohn, Prämiensysteme, Appelle, Identifikation mit dem Unternehmen, Subjektivierung von Ansprüchen des Marktes und anderes mehr (Marss 2018). Die kapitalistische Herrschaft über Arbeit umfasst also weit mehr als den »Zwang der Verhältnisse«, die eigene Arbeitskraft überhaupt verkaufen zu müssen. Sie ist in allen Einzelheiten des alltäglichen Arbeitsprozesses präsent und alle diese Einzelheiten können auch zum Gegenstand mehr oder weniger offener bzw. subversiv ausgetragener Konflikte werden.

Die hochgradig ausdifferenzierte Arbeitsteilung bringt es mit sich, dass kaum ein Arbeitsprozess ohne Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft auskommt; Kolleg\*innen müssen Beziehungen miteinander eingehen. Dafür muss auf soziale Kompetenzen zurückgegriffen werden, die sie im außerbetrieblichen Leben erlernt haben. Strukturen von Befehl und Gehorsam stoßen dabei an Grenzen; ein Mindestmaß an kollektiver Selbstorganisation ist bereits für das Funktionieren des kapitalistischen Verwertungsprozesses unerlässlich.

Die Mitwirkung in der Arbeit ist somit nicht ausschließlich als Verblendungszusammenhang und/oder als Unterwerfung zu betrachten, sondern als sinnvoll und notwendig. Als partiell selbstorganisierte Kooperation wäre sie auch ein Vorgriff auf andere gesellschaftliche Verhältnisse. Dies lässt sich ebenso auf die Produkte bzw. die erbrachten Dienstleistungen beziehen. Denn es besteht ein weitgehender Konsens darüber, dass zum Beispiel die Erzeugung von Strom, die professionelle Betreuung von Kindern, die industrielle Nudelherstellung oder die Nachtschicht im Stellwerk der Bahn gesellschaftlich notwendig und sinnvoll sind. In privaten Unternehmen (und in öffentlichen Einrichtungen, die deren Effizienzkriterien und Steuerungsmechanismen imitieren), ist dieser konkrete Sinn der Arbeit jedoch überformt durch die gleichzeitige Orientierung an abstrakten (Gewinn-)Vorgaben. In der Marx'schen Formulierung zum Doppelcharakter warenproduzierender Arbeit ausgedrückt: Abhängige Arbeit muss zugleich konkrete Gebrauchswerte und

abstrakten Tauschwert schaffen. Das kann im Alltag sehr widersprüchlich sein und es zeigt sich, dass abhängig Beschäftigte das eine wichtig finden und das andere lästig, wenn zum Beispiel der Ergebnisdruck die konkrete Qualität der eigenen Arbeit beeinträchtigt (Nies 2015).

Unbehagen oder gar Kritik an der Dominanz tauschwertbezogener Effizienzkriterien ist weit verbreitet. Sie entzündet sich nicht nur an Arbeitshetze und Stress, sondern auch an der gesellschaftlichen Widersinnigkeit der Verwertungslogik. In den Worten von Stefanie Hürtgen (2022) ausgedrückt, zeigt sich hier die »subjektive gesellschaftliche Sinnorientierung« von Lohnarbeiter\*innen, denen der gesellschaftliche Zweck ihres alltäglichen Tuns nicht gleichgültig ist. Der politischen Artikulation dieser subjektiven gesellschaftlichen Sinnorientierung steht aber die entmündigende Fremdbestimmung in der Arbeit entgegen. Auch wenn – je nach Branche unterschiedlich ausgeprägt – der Einsatz der ganzen Person mit ihrer vollen Leidenschaft gefordert wird, kommt in der Arbeit immer nur jener Teil des Menschen zur Geltung, der dem Verwertungsprozess dienlich ist. Soziale Kompetenz oder gar Fürsorglichkeit im Umgang mit Kolleg\*innen und Kund\*innen sind notwendig, müssen zugleich aber in die betrieblichen Rhythmen eingepasst werden. »Mitdenken« wird am Arbeitsplatz erwartet, aber nur insoweit es sich nicht anmaßt, in die Entscheidungsfreiheit der Geschäftsführung hineinzureden. So ist das Gesamtbild zutiefst widersprüchlich: Die Arbeitswelt birgt utopisches Potenzial für eine demokratische und kooperative Vergesellschaftungsweise. Der Stoffwechsel zwischen Mensch und Natur bleibt Notwendigkeit, aber er ist auch als selbstbestimmte, nicht entfremdete Bearbeitung der natürlichen Umwelt vorstellbar (Negt 1984: 168ff.). Wesentliche Elemente einer solchen Befreiungsutopie finden sich in der gegebenen Welt der abhängigen Arbeit, wo sie aber auf fremdbestimmte Zwecke der Reichtumsvermehrung und der Privilegiensicherung gerichtet sind.

## **Die real existierende Industrie-Transformation und das partizipative Modernisierungsmanagement**

Die sozialwissenschaftlichen und politischen Diskurse über eine sozial-ökologische Transformation des industriellen Stoffwechsels treffen auf eine Welt, in der auch ansonsten kein Stillstand herrscht, da die ständige Optimierung des Produktionsapparats ohnehin Aspekt der kapitalistischen Konkurrenz ist: »Die fortwährende Umwälzung der Produktion, die ununterbrochene Erschütterung aller gesellschaftlichen Zustände, die ewige Unsicherheit und Bewegung zeichnet die Bourgeoisepoche vor allen anderen aus« (Marx/Engels 1972 [1848]: 465). Aber auch im spezifischeren Sinn der Bewältigung ökologischer Herausforderungen ist die industrielle Welt in Bewegung. Eine entsprechende politische Rahmensetzung (Witt 2023) hat De-

karbonisierung neben der Digitalisierung zu einem bestimmenden Trend der Industrietransformation gemacht.

Diese Entwicklung trifft in den Belegschaften oft auf ausgeprägte Skepsis. Im Lichte früherer Veränderungsdynamiken wird diese Haltung nachvollziehbar, denn »Transformationsprozesse sind immer auch Krisenprozesse und diese mischen sich mit der arbeitsweltlichen Erfahrung, dass die Leistungs- und Flexibilisierungsschrauben Jahr um Jahr angezogen werden« (Detje/Sauer 2021: 72). Resultat ist nicht selten ein »transformationspolitische[r] Konservatismus« in den Belegschaften (Tullius/Wolf 2023: 72).

»Transformation« wird von Transport- wie Produktionsarbeiter\*innen wesentlich auch als ein mit Bedrohungsszenarien und Verunsicherungsnarrativen operierender Disziplinierungsprozess erfahren und gedeutet; als ein politik- und managementgetriebener Top-Down-Prozess der fortwährenden Veränderung der eigenen Arbeits- und Reproduktionsbedingungen. Jede Veränderung erscheint in diesem erfahrungsgesättigten Deutungsmuster als Teil eines »Klassenkampfes von oben«, der mit hoher Wahrscheinlichkeit entweder Belastungssteigerung, Einkommens- oder Arbeitsplatzverlust oder die Zerstörung von Gemeinschaft oder all das zusammen zur Folge haben wird. (Ebd.)

Fragen wir demgegenüber nach Ansätzen einer aktiven Beteiligung von Belegschaften an der Ausgestaltung von Transformationsprozessen, so zeigt sich: Sie findet am ehesten dort statt, wo die Institutionen sozialpartnerschaftlicher Einbindung wie Gewerkschaften und Betriebsräte intakt und einflussreich sind. Damit bewegt sie sich zwangsläufig im Rahmen der betriebsverfassungsrechtlich sanktionierten »vertrauensvollen Zusammenarbeit« und der entsprechend begrenzten Mitbestimmungsbefugnisse. Die grundsätzliche Entwicklungsrichtung der Transformation als einer technologischen Modernisierungsoffensive wird von der Geschäftsführung bestimmt; Betriebsräte können die daraus resultierenden betrieblichen Umbrüche aber in etlichen Teilaspekten, nicht zuletzt in Bezug auf Versetzungs- und Qualifizierungsbedingungen, im Interesse der Beschäftigten mitgestalten. In (Groß-)Unternehmen mit tief verankerter Mitbestimmungstradition finden sich auch Elemente der Partizipation von Beschäftigten an der Konkretisierung von Umstellungsprozessen, etwa mit Blick auf individuelle Entwicklungsvorstellungen unter den sich wandelnden Umständen. Ein solches »partizipatives Modernisierungsmanagement« ist freilich nicht geeignet, Fragen der Sinn- und Gebrauchswertorientierung zum Inhalt der betrieblichen Diskussion zu machen (Schoppengerd u.a. 2025).

In der Auto- und der Stahlindustrie als zentralen Schauplätzen grüner Modernisierung lässt sich sowohl für die Betriebsräte wie auch für die zuständige Gewerkschaft IG Metall feststellen, dass sie sich die ökologische Modernisierung von Pro-

dukten (E-Autos) bzw. Produktionsverfahren (wasserstoffbasierte Stahlherstellung) grundsätzlich als Ziel zu eigen machen. Unter den gegebenen politischen Vorgaben zur Erreichung von Klimaneutralität erscheint dies als die erfolgversprechendste Strategie zur Sicherung von Arbeitsplätzen in Branchen mit hohem gewerkschaftlichem Einfluss. Die dominante Entwicklungsperspektive, das bisherige Wachstumsmodell auf eine andere stoffliche und energetische Grundlage zu stellen, geht allerdings mit neuen ökologischen und sozialen Widersprüchen einher (siehe Beitrag von Anna Preiser und Ali Heuser in diesem Band); das wiederum wirft Probleme auf, die weder in einzelnen Unternehmen noch in bestimmten Branchen allein zu lösen sind. Umgekehrt bietet aber eine abstrakte Infragestellung von Wachstumsorientierung keine Handlungsorientierung in den Konflikten, die mit den laufenden Dekarbonisierungsbestrebungen zwangsläufig einhergehen. Sie müssen durch Betriebsrat und Gewerkschaft bearbeitet werden, wenn der zitierte »transformationspolitische Konservatismus« nicht Recht behalten soll (für das Beispiel Stahl: Schoppengerd 2024). Wird in der sogenannten grünen Zukunft noch Arbeit im gleichen Umfang benötigt? Mit welchen Anforderungen? Bleiben Teams und kollegiale Beziehungen erhalten, oder steht all dies zur Disposition? Können die erreichten Standards der Arbeitsbedingungen wenigstens erhalten werden, oder drohen in der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, in den Schichtmodellen, in der Personaldecke, kurz: in all den Details des betrieblichen Machtgefüges, Verschlechterungen im Windschatten der Transformation? Derartige Fragen stellen sich zuhauf, und sie lassen oft keinen Raum für weiter ausholende Perspektivdiskussionen.

## Utopien der Transformation

Anders stellt sich dies in Debattenbeiträgen aus dem akademischen Kontext dar. Wichtige Beiträge zur materialistischen Transformationsdebatte adressieren den zentralen Stellenwert von Arbeit in der Transformation des industriellen Stoffwechsels mit der Natur, diskutieren Probleme der sozialen Gerechtigkeit in diesem Zusammenhang und messen den Industriebeschäftigten unter dem Schlagwort »Konversion« eine aktive, gestaltende Rolle bei. Ich gehe im Folgenden beispielhaft auf einzelne Debattenbeiträge ein.

Ein deutlicher Schwerpunkt der *Environmental Labour Studies* liegt auf den umweltpolitischen Strategien von Arbeiter\*innen und Gewerkschaften. Der Begriff Labour bezieht sich damit auf Lohnarbeit und auf lohnarbeitsbasierte politische Organisierung. Konzeptionell ist in diesem Debattenstrang aber Konsens, dass Änderungen in der Erwerbsarbeit im Zusammenhang mit außerbetrieblichen Formen der Reproduktionsarbeit zu betrachten sind (Schoppengerd 2023). Gabriele Winkers (2021) materialistisch-feministischer Entwurf einer *Care-Ökonomie* kann als Versuch verstanden werden, eine solche Perspektive ins Programmati-

sche zu übersetzen. Hier ist die Verkürzung der Arbeitszeit in der industriellen Produktion ein wesentlicher Baustein des Entwurfs »revolutionärer Realpolitik«. Sie umfasst auch ein reduziertes Produktionsvolumen und eine Aufwertung von Sorgetätigkeiten. Winker macht zwar deutlich, dass die vorgesehene umfangreiche Arbeitszeitverkürzung das Resultat gewerkschaftlicher Mobilisierung sein müsste; das eigentliche Interesse gilt dabei allerdings nicht den betrieblichen Handlungsbedingungen und der Perspektive der organisierten Beschäftigten. Stattdessen vertraut dieser Ansatz darauf, dass eine Aufwertung von Care-Arbeit genügend Handlungsmotivation mobilisieren kann.

Bei Winker wie auch in anderen Modellen spielt die Erneuerung des Sozialstaats eine Schlüsselrolle. Diese Herangehensweise wird auch als *Infrastruktursozialismus* und *selektives Wachstum* bezeichnet (Candeias u. a. 2020). Sie ginge in der Praxis mit erheblichen Verteilungskonflikten einher. Der Charme der Idee besteht darin, dass sie eine Umverteilungspolitik beinhaltet, die das Problem adressiert, dass extremer Reichtum in privaten Händen ein wichtiger Treiber des Klimawandels ist (Neckel 2023; Oxfam 2024). Eine Umverteilung dieses Reichtums könnte den Problemdruck mildern, indem sie den betreffenden Privatleuten die Mittel für ihren Raubbau am Klima teilweise entzieht. Gleichzeitig würden Ressourcen für einen Ausbau sozialer Infrastrukturen mobilisiert, durch die zum Beispiel die Mobilitätswende oder die Ausweitung sozialer Dienstleistungen unterstützt werden könnten. Ein solcher Ausbau des Sozialeigentums wäre auch im Interesse der abhängig Beschäftigten, erst recht, wenn eine Strategie der industriellen Schrumpfung ganze Lebensentwürfe verunsichert. Als Zukunftsversprechen ist diese Idee aber ein ungedeckter Scheck: Jetzt eine Begrenzung industriellen Wachstums zu befürworten, weil möglicherweise, unter günstigeren politischen Vorzeichen, ein Ausbau anderer Wirtschaftszweige neue Perspektiven eröffnet, wird für aktuell von den Folgen des Umbaus Betroffene kaum überzeugend sein. Sinn ergibt diese Perspektive nur im ambitionierten Ganzen, was sie zugleich weniger realisierbar erscheinen lässt.

Ähnliches gilt für die Perspektive der *Konversion*. Diese Herangehensweise geht davon aus, dass Beschäftigte über umfangreiches Expert\*innenwissen bezüglich der Produktionsabläufe und der Produkte verfügen und spricht ihnen zugleich ein Eigeninteresse an der Schaffung auch ökologisch tragfähiger Gebrauchswerte zu. Als Inspiration häufig angeführt wird das historische Beispiel des britischen Luftwaffenunternehmens Lucas Aerospace und der Belegschaft, die ihre Entlassung durch umfangreiche Produkt- und Produktionsumstellungen abzuwenden trachtete. Es handelt sich um ein faszinierendes Beispiel dafür, wie in kollektiver Anstrengung soziale und ökologische Anliegen in einer betrieblichen Entwicklungsperspektive verdichtet werden können. Dennoch war der Lucas-Plan am Ende keine Erfolgsgeschichte, sondern scheiterte an politischen und wirtschaftlichen Machtverhältnissen. Auch das aktuelle Beispiel der GKN-Automobilzulieferer-Belegschaft in einem italienischen Werk nahe Florenz stellt einen wichtigen Be-

zugspunkt der Orientierung auf Konversion dar. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Beitrags ist unklar, inwiefern die Absicht der Beschäftigten, die Produktion von Lastenrädern und Solarpaneelen in Eigenregie aufzunehmen, erfolgreich sein wird. Ich komme unten auf die Besonderheiten dieses Falls zurück.

Wichtig ist hier: Die schiere Fähigkeit von Belegschaften, die eigenen Kompetenzen selbstorganisiert zum Einsatz zu bringen, führt noch nicht zu einer realistischen basisdemokratischen Konversionsperspektive. Sie setzt zudem die Verfügungsgewalt über Kapital in Form von Betrieb, Maschinen und Rohstoffen bzw. Vorprodukten voraus. Dieses Problem wird in entsprechenden programmatischen Entwürfen durchaus adressiert, wenn sie die Notwendigkeit betonen, Eigentumsverhältnisse in Frage zu stellen bzw. Vergesellschaftung voranzubringen (z.B. Brand/Wissen 2024: 221; siehe Beitrag von Nina Schlosser und Markus Wissen in diesem Band). Lesen wir die programmatischen Skizzen aber unter der Frage, welche Schritte der Transformation konkret denkbar sind, droht die Argumentation zirkulär zu werden: Basisdemokratische Konversion kann ein Puzzleteil auf dem Weg zur Transformation des ganzen Stoffwechselsystems sein; sie setzt aber die demokratische statt private Verfügung über die Produktion voraus, also die Überwindung des Kapitalismus.

Ähnlich verhält es sich mit den Diskussionen zu den Möglichkeiten einer demokratischen Planung von Wachstumsgrenzen (*Degrowth*): So wichtig und anregend die Frage ist, wie ein gerechter und demokratischer Planungsprozess in der Verwendung knapper Ressourcen von der lokalen bis zur globalen Ebene ausgestaltet werden könnte (z.B. Durand u.a. 2024), so wenig geben diese Debatten Hinweise darauf, was in der uns umgebenden Wirklichkeit ein tatsächlich gangbarer Schritt in diese Richtung wäre. Es gibt gute Gründe dafür, auf einer deutlichen Trennung von Wissenschaft und Politik zu beharren und der Wissenschaft die Aufgabe zuzuschreiben, allgemeinere Maßstäbe und übergreifende Orientierungen zu erarbeiten, während die politische Operationalisierung anderen Akteur\*innen zufällt (siehe Beitrag von Carla Noever Castelos und Friedemann Wiese in diesem Band). Dennoch stellt sich die Frage nach Berührungspunkten und wechselseitigen Resonanzen.

## Erfahrungen und Lernprozesse

Ich schreibe diesen Beitrag zum Ende des Jahres 2024. Zu diesem Zeitpunkt zeigen sich in den beiden angeführten Leitbranchen sozialpartnerschaftlicher Transformation, der Auto- und der Stahlindustrie, krisenhafte Zuspitzungen, in denen die konsensuelle Einbindung der Beschäftigten ins Modernisierungsmanagement durch die Unternehmen aufs Spiel gesetzt wird. Prominente Beispiele dafür sind die Aufkündigung der Beschäftigungssicherung bei Volkswagen und die Ankündi-

gung von Entlassungen in der Stahlsparte von ThyssenKrupp. Es verbietet sich an dieser Stelle, den involvierten Gewerkschafter\*innen Ratschläge von der Seitenlinie zu geben (die sowieso zu spät kämen). Es lohnt sich aber die Rückschau auf Diskussionen im Umfeld der Gewerkschaften zum Umgang mit den Erosionstendenzen des sozialpartnerschaftlichen Gefüges. Ein wesentlicher Strang darin berührt die subjektiven Voraussetzungen, auf die eine Erneuerung von Handlungsfähigkeit gegründet sein könnte.

In seinem Text *Wozu noch Gewerkschaften?* argumentierte der Sozialphilosoph Oskar Negt schon 2003 – also lange vor den Diskussionen um Transformation und Dekarbonisierung –, dass Gewerkschaften in Zeiten der neoliberalen Offensive nur dann Einfluss entfalten könnten, wenn sie sich ein erweitertes politisches und kulturelles Mandat anmaßen, indem sie den Horizont der pragmatisch-situativen Problemlösung überschritten. Er wendet sich damit gegen die Fortsetzung der jahrzehntelang eingeübten Haltung, auf die Politisierung von Systemfragen zu verzichten, um im Gegenzug als Ordnungsfaktor und als seriöser Gesprächspartner anerkannt zu werden – und somit gegen eine Strategie der gewerkschaftlichen Sozialpartnerschaft und des betrieblichen Co-Managements. Zwar bedeutete diese im fordistischen Aufschwung und darüber hinaus die Teilhabe an Wohlstandsgewinnen, war jedoch seit der neoliberalen Globalisierungsoffensive nur noch für sukzessive schrumpfende Kernbelegschaften durchzuhalten (Negt 2003).

Negt gab sich nicht der Illusion hin, dass dies eine leichte Aufgabe sein würde. Das Vertrauen in die kollektive Möglichkeit der Befreiung und der gemeinsamen Gestaltung einer kooperativen Demokratie hat in den Jahrzehnten des Neoliberalismus erheblichen Schaden genommen und müsste von Grund auf neu erlernt werden (vgl. Negt 2016: 228ff.). Die Wiedergewinnung eines politischen und eines kulturellen Mandats für Gewerkschaften verknüpfte er mit einer Erweiterung des Interessenbegriffs, auch im Sinne einer vertieften Auseinandersetzung mit Interessen und Bedürfnissen: »Es ist die Erweiterung der Interessen auf Schichten der Persönlichkeitsbildung hin; es ist die Vertiefung der üblichen Interessendimensionen in Richtung auf emotionale und soziale Bedürfnisse, die unter Umständen von der gleichen, ja einer größeren Härte sein können als die der engen Lohninteressen, der Berufsqualifikationen oder des Gesellschaftsbildes der Arbeiter« (Negt 2003: 93). Politik wäre vor diesem Hintergrund wesentlich eine Auseinandersetzung mit den Widersprüchlichkeiten, die bei der Wahrnehmung eines erweiterten Mandats zutage treten. »Politik, die an den wirklichen Interessen der Menschen ansetzt und sich dessen bewusst wird, was deren gesellschaftliche Bedingungen ausmacht, muß sich auf die schwierige Strategie der Umgestaltung entfremdeter, alltäglicher, verdrehter und verkehrter Interessen einlassen. Die lediglich zu sammeln, die bereits ein alternativ-widerständiges Bewußtsein haben oder konkret Befreiungsentwürfe in ihren Handlungshorizont einzubeziehen bereit sind, ist eine Politik der Ausgrenzung« (ebd.: 95).

Damit verbindet sich die Diskussion über gesellschaftspolitische Weitsicht mit einer Debatte um Bildungs- und Lernprozesse. Ein solcher Lernprozess hat, siehe den ersten Abschnitt dieses Textes, Ankerpunkte im Alltag der Arbeit. Das, was dort an Kooperation und Kollektivität ohnehin gelebte Praxis ist, als gemeinsame politische Ressource zu begreifen und sich auf dieser Grundlage gemeinsame politische Ziele zu setzen, ist aber mitnichten selbstverständlich. In vielen Fällen ist es sogar eher unwahrscheinlich, schließlich ist der Arbeitsalltag auch geprägt von Hierarchie, Konkurrenz und Autorität. Richard Detje und Dieter Sauer (2024) haben jüngst Beispiele betrieblicher Praktiken der Solidarisierung untersucht, die sich gegen Spaltungen und Fragmentierungen behaupten und in gemeinsames Widerstandshandeln münden. Ähnlich wie Oskar Negt von der Arbeit an Interessen als »politischem Produktionsprozess« spricht, stellen sie fest: »Solidarität fliegt den einzelnen Akteuren und Kollektiven nicht einfach zu. Nichts Passives haftet ihr an. Solidarität ist ein Aneignungsprozess und letztlich ein interessenpolitischer Verarbeitungs- und Handlungsprozess« (Detje/Sauer 2024: 134). Solidarität, die in diesem Sinne erarbeitet wird, ist belastbarer als ein oberflächlicheres Verständnis von Solidarität als Hilfsbereitschaft der Starken gegenüber den Schwachen. Sie wächst im Konflikt und sie transformiert das Selbstbewusstsein der Beteiligten.

Wäre nicht denkbar, dass die Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation und der krisenhaften Verwerfungen mit einer solchen selbstbewussten betrieblichen Solidarität beantwortet würden? Der oben erwähnte Fall der Belegschaft des ehemaligen GKN-Betriebs bei Florenz ist in diesem Zusammenhang einen zweiten Blick wert. Das Beispiel der Arbeiter, die die Geschicke ihres Betriebs selbst in die Hand nehmen möchten, weil das Autozulieferer-Unternehmen die Produktion an diesem Standort einstellt, verdient es, bekannt gemacht und daraufhin befragt zu werden, wo es möglicherweise als Vorbild dienen kann. Dabei sollte man aber auch anerkennen, dass die Belegschaft alles andere als voraussetzungslos in die Auseinandersetzung gestartet ist: Zum Zeitpunkt der Kündigung durch GKN existierte bereits ein autonomes Fabrikkollektiv, das in Abstimmung mit der Metallarbeiter\*innengewerkschaft FIOM handelte, aber es gewohnt war, die Belange der Belegschaft in kollektiver Selbstorganisation zu vertreten. Für dieses Kollektiv lag es nahe, den Kontakt zur Klimabewegung zu suchen (Kaiser 2023a), weil es die Auseinandersetzung um den Betrieb von Beginn an in eine politische Strategie eingebettet hatte – die Produktkonversion im Betrieb sollte durch staatliche Unterstützung getragen werden (Kaiser 2023b).

Eine derart entwickelte Konflikt-Kompetenz ist in Italien nicht die Regel und auch in Deutschland kann sie nicht vorausgesetzt werden. Sie ist aber erlernbar. Darauf setzen die Ansätze des *Organizing* (McAlevy 2021), die sich Teile der deutschen Gewerkschaften in den letzten Jahren zu eigen gemacht haben. Insbesondere die von der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di initiierte »Entlastungsbewegung« in ausgewählten Krankenhäusern stellt ein herausragendes Beispiel dafür dar, wie

eine gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem klar umrissenen tariflichen Ziel so angelegt werden kann, dass sie zugleich individuelle Wachstums- und kollektive Ermächtigungserfahrungen anregt. Wichtige Elemente der Vorgehensweise sind u.a. der systematische Aufbau von Aktivenstrukturen sowie die Basisbeteiligung von der Strategieentwicklung bis hin zur Verhandlungsführung. Die Bewegung war somit im doppelten Sinne erfolgreich: Sie hat die Frage der Personalbemessung in Krankenhäusern zum Gegenstand von Tarifaueinandersetzen gemacht, und sie hat den Erfahrungshorizont und das kollektive Selbstwirksamkeitserleben vieler Beteiligter nachhaltig erweitert.

Auf den ersten Blick ist dieses Beispiel thematisch weit entfernt von der Frage nach Strategien zur Bewältigung der ökologischen Krise. Der Ausflug in die Gesundheitspolitik von unten kann aber verdeutlichen, dass neben dem Inhalt des Konflikts die Form der Konfliktführung ein wesentlicher Faktor ist. Werden die Möglichkeiten, die die repräsentative Mitbestimmung bietet, kombiniert mit der Entwicklung von Konfliktkompetenz in der Breite?

## Notwendig langwierig

Das Fazit dieses Beitrags ist damit ebenso widersprüchlich wie die Dinge, die er behandelt. Einerseits werden all die klimapolitischen Utopien einer anderen, nachhaltigen und zugleich demokratischen Ökonomie nicht verwirklicht sein, wenn sie nicht auf Kooperation und Gemeinsinn in der Arbeit gegründet sind. Ein so verstandener *Labour Turn* klimapolitischer Initiativen ist richtig und notwendig. Andererseits ist dieser bei näherem Hinsehen auf langwierige Kleinarbeit mit ungewissem Ausgang angewiesen. Er verspricht alles Mögliche, nur nicht das, was ökologisch geboten scheint: schnelle, durchschlagende Erfolge. Die subjektiven Wachstums- und Emanzipationsprozesse, auf die dieser Text abstellt, sind aber nicht beliebig zu beschleunigen und sie kennen keine Abkürzung.

Der Allianzbildung kann unter Umständen besser gedient sein, wenn aus akuten Bedrängnissen heraus Konflikte geführt werden, die gar nicht unmittelbar mit den ökologischen Herausforderungen zu tun haben. Mittelbar haben sie es – wenn sie neben der Lösung akuter Probleme auf das Wachstum kollektiver Widerstandsfähigkeit gerichtet sind, die sich in Zukunft auf andere, vielleicht größere Ziele richten kann. Das dauert viel länger als die Dringlichkeit der ökologischen Krise zuzulassen scheint, und ist doch der erfolversprechendere Weg.

Die klima-aktivistische Hinwendung zur Arbeitswelt ist eine interessante Entwicklung. Es ist aber auch ein wacher Blick auf die Situationen und Möglichkeiten der betrieblichen Akteure notwendig – dies betrifft gleichermaßen die wissenschaftlichen Auseinandersetzungen und Orientierungsversuche. Die kritisch-materialistischen Auseinandersetzungen mit Arbeit und Transformation gewinnen an

Tiefenschärfe und damit an Überzeugungskraft, je deutlicher sie die Widersprüche im Arbeitsalltag zum Ausgangspunkt ihrer Veränderungsperspektive nehmen.

## Literatur

- Autor\*innenkollektiv CLIMATE.LABOUR.TURN (2023): »Mein Pronomen ist Busfahrerin«. Die Kampagne zum Tarifvertrag Nahverkehr 2020 als Exempel ökologischer Klassenpolitik. Berlin.
- Becker, Matthias/Klas, Gerhard (2024): Verkehrswende in der Autostadt. Von VW-Arbeitern, die keine Autos mehr bauen wollen. Dlf-Feature. URL: <https://www.hoerspielundfeature.de/verkehrswende-in-der-autostadt-100.html>, Zugriff: 28.01.2025.
- Brand, Ulrich/Wissen, Markus (2017): Imperiale Lebensweise. Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus. München.
- Brand, Ulrich/Wissen, Markus (2024): Kapitalismus am Limit. Öko-imperiale Spannungen, umkämpfte Krisenpolitik und solidarische Perspektiven. München.
- Candeias, Mario u.a. (2020): Reichtum des Öffentlichen. Infrastruktursozialismus oder: Warum kollektiver Konsum glücklich macht. URL: <https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/reichtum-des-oeffentlichen/>, Zugriff: 28.1.2025.
- Detje, Richard/Sauer, Dieter (2024): Solidarität in den Krisen der Arbeitswelt. Aktualität kollektiver Widerstandserfahrungen. Hamburg.
- Durand, Cédric u.a. (2024): Planning beyond growth: The case for economic democracy within ecological limits. *Journal of Cleaner Production* 437: 140351. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140351>.
- Haug, Frigga (2015): Der im Gehen erkundete Weg. Marxismus-Feminismus. Hamburg.
- Hürtgen, Stefanie (2022): Gesellschaftliche Arbeit und soziale Demokratie. Der alltagspolitische Diskurs zu »Systemrelevanz« als Auseinandersetzung um eine sozialökologische Politik der Arbeit. In: *PROKLA* 52(1): 97–115. DOI: <https://doi.org/10.32387/prokla.v52i206.1981>.
- Kaiser, Julia (2023a): Rückkehr der Konversionsbewegung? Potenziale und Grenzen der Konversionsbestrebungensozial-ökologischer Bündnisse rund um Autozuliefererwerke. In: *Prokla* 53(1): 35–53. DOI: <https://doi.org/10.32387/prokla.v53i210.203>.
- Kaiser, Julia (2023b): Industrielle Konversion in Campi Bisenzio? – Herausforderungen des ökologischen Umbaus der Ex-GKN Fabrik in der Toskana. In: *express – Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit* 6/2023: 14–15.
- Lucht, Kim/Liebig, Steffen (2023): Sozial-ökologische Bündnisse als Antwort auf Transformationskonflikte? Die Kampagne von ver.di und Fridays for Future im ÖPNV. In: *Prokla* 53(1): 15–33. DOI: <https://doi.org/10.32387/prokla.v53i210.203>.

- Marss, Kira (2018): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, F., Voß, G.G., Wachtler, G. (Hg.) Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: 473–502. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14458-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14458-6_13).
- Marx, Karl (1968): Das Kapital. Zur Kritik der politischen Ökonomie. Bd. 1. MEW 23. Berlin.
- Marx, Karl/Engels, Friedrich (1972): Manifest der Kommunistischen Partei. MEW 4. 6. Aufl. Berlin:459-493.
- Mayer-Ahuja, Nicole (2021): Streit um Zeit. Marx' Beitrag zur Analyse von aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt. In: Sablowski, Thomas u.a. (Hg.): Auf den Schultern von Karl Marx. Münster: 395–410.
- McAlevy, Jane (2021): Macht. Gemeinsame Sache. Hamburg.
- Neckel, Sighard (2023): Zerstörerischer Reichtum. Wie eine globale Verschmutzerelite das Klima ruiniert. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 4/2023: 47–56.
- Negt, Oskar (1984): Lebendige Arbeit, enteignete Zeit. Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit. Frankfurt/New York.
- Negt, Oskar (2003): Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift. Göttingen.
- Negt, Oskar (2016): Der politische Mensch. Demokratie als Lebensform. Göttingen.
- Nies, Sarah (2015): Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit. Beschäftigte im Konflikt zwischen Unternehmenszielen und eigenen Ansprüchen. Baden-Baden.
- Oxfam (2024): Carbon Inequality Kills. Why curbing the excessive emissions of an elite few can create a sustainable planet for all.
- Pirani, Simon (2018): Burning Up. A Global History of Fossil Fuel Consumption. London.
- Schaupp, Simon (2024): Stoffwechselfolitik. Arbeit, Natur und die Zukunft des Planeten. Berlin.
- Schoppengerd, Stefan (2023): Arbeit und sozial-ökologische Transformation. Eine kritische Rekonstruktion der Environmental Labour Studies. In: Prokla 53(2): 343–360 DOI: <https://doi.org/10.32387/prokla.v53i211.2058>.
- Schoppengerd, Stefan (2024): Sozialpartnerschaftliche Stoffwechselfolitik. Konsens und Konflikt in der Dekarbonisierung der Stahlindustrie. In: Prokla 54(3): 451–471. DOI: <https://doi.org/10.32387/prokla.v54i216.213>.
- Schoppengerd, Stefan u.a. (2025): Zwischen Vereinnahmung und Demokratisierung. Beschäftigtenbeteiligung in der Dekarbonisierung der Industrie. In: WSI-Mitteilungen (im Erscheinen).
- Tullius, Knut/Wolf, Harald (2023): »Soll mir das Angst machen?« Transformationserfahrungen von Beschäftigten in der Automobil- und der Luftverkehrswirtschaft. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 16(1): 56–73
- Winker, Gabriele (2021): Solidarische Care-Ökonomie. Revolutionäre Realpolitik für Care und Klima. Bielefeld.

Witt, Uwe (2022): Klimapolitischer Rahmen für den Industrieumbau. Eine Studie im Rahmen des Projekts »Sozial-ökologische Transformation der deutschen Industrie«. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung. URL: <https://www.rosalux.de/publikation/id/46554/klimapolitischer-rahmen-fuer-den-industrieumbau>, Zugriff: 15.8.2023.

