

Abschnitt 4:  
*„Forschung, Bildung und Partizipation“*



# Die Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung: wissenschaftsgestützte Praxisprojekte

*Claudia Bogedan, Manuela Maschke und Christina Schildmann*

## *1. Kontext und Ausgangspunkt*

Digitale Transformation, Klimawandel, Energiekosten, Fachkräftebedarf, De-Industrialisierung – es gibt gegenwärtig viele Treiber und Dynamiken von Transformationsprozessen in der Arbeitswelt. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Was Ursachen und was Auswirkungen sind und welche Ziele mit welchen Handlungskonsequenzen abzuleiten sind, darüber gehen die politischen Konzepte und Positionen weit auseinander (Mau, Lux, Westheuser 2023). Wir erleben gegenwärtig, wie Demokratie unter Druck gerät. Auch am Arbeitsplatz steht Mitbestimmung stark unter Druck (Dukes und Streeck 2023). Welche Sichtweisen sich durchsetzen, hängt nicht zuletzt von der Fähigkeit ab, sich in Diskurse einzubringen, sie zu gestalten. Es herrscht ein hoher Veränderungsdruck in Betrieben, Branchen und Regionen, was Menschen einerseits verunsichert und sie zugleich klare Erwartungshaltungen formulieren lässt (Schulz und Trappmann 2023).

Die ökologischen Klimaziele haben weitreichende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft zur Folge. Unser Ziel ist, die Auswirkungen in Arbeitswelt, Wirtschaft und Gesellschaft ganzheitlich zu denken, um eine grünere, sozialere und demokratischere Zukunft zu erreichen. Dabei muss der Wandel aktiv gestaltet werden: demokratisch, mitbestimmt und fair. Die gegenwärtigen Transformationsprozesse unterscheiden sich von bisherigen Wandlungsprozessen, da sie zeitgleich viele gesellschaftliche Bereiche erfassen und miteinander verbinden und sehr dynamisch sind. In der Forschung muss es daher darum gehen, das Besondere in den Transformationsprozessen analytisch fassbar zu machen und die Art und Weise, wie dazu geforscht wird, hinsichtlich der sozialen Dimension zu beeinflussen. Die Transformation gelingt nur, wenn sie demokratisch, sozial und nachhaltig gestaltet wird. Davon sind wir überzeugt. Daher sind die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales prinzipiell gleichrangig, wenngleich die Gleichrangigkeit realpolitisch immer wieder herausfordernd ist. Wenn es

um konkrete nachhaltige Gestaltung geht, treten Ziel- und Machtkonflikte auf.

In der Hans-Böckler-Stiftung geben wir der sozialen Dimension besondere Aufmerksamkeit, weil (1) nachhaltige Veränderungen voraussetzen, dass es die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Infrastrukturen ermöglichen, klimaneutral zu arbeiten und zu leben. (2) Veränderungen dürfen bestehende Verteilungsprobleme nicht verschärfen, weil ein steigender Druck auf den sozialen Zusammenhalt zu beobachten ist. Außerdem müssen die Akteure der Mitbestimmung (3) frühzeitig unterstützt werden, um sich aktiv in die Gestaltung der Transformation einzubringen, bevor Entscheidungen getroffen wurden gegen die Belegschaften.

Der Rahmen für die sozial-ökologische Transformation ist daher auch so zu gestalten, dass demokratische Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse breiter werden: Das ist mit Bezug zu Verhandlungsmechanismen der Arbeitswelt besonders wichtig. Wir sehen in ihnen auch einen institutionellen Erfolgsfaktor: Aufbauend auf der Organisationsstärke von Gewerkschaften, stehen mit der verfassten Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene und den tariflichen Regelwerken Instrumente zur Verfügung, um Veränderungsprozesse in Unternehmen und Branchen anzustoßen und zu gestalten sowie Verteilungsfragen auszuhandeln. Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse beziehen sich darüber hinaus auch auf die politische Ebene, zivilgesellschaftliche Akteure, Organisationen und Verbände von der lokalen bis in die internationale Ebene. Die Leitthemen der Hans-Böckler-Stiftung transportieren den Wertebezug. Die Forschung selbst ist an den Standards wissenschaftlichen Arbeitens ausgerichtet, wie auch die Beratung Leitlinien wissenschaftlicher Politikberatung folgt.

Wie lassen sich die vielfältigen wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse der Gegenwart gestalten? In welcher Weise lassen sich gesetzliche, tarifliche und betriebliche Handlungs- und Machtressourcen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen als Potenziale für den sozial-ökologischen Entwicklungspfad nutzen? Welche Anpassungen sind notwendig?

Die angedeuteten Umbrüche in vielfältiger Hinsicht haben Rückwirkungen auf die Art der Wissensproduktion und auf das Wissenschaftssystem. Welchen Beitrag leistet „die“ Wissenschaft im Kontext von Transformationsanforderungen? Welchen Beitrag leistet die Förderung von Forschung, um „richtige“ und „relevante“ Forschungsprojekte zu fördern? Angesichts der Vielschichtigkeit sind neue wissenschaftliche Praxen unabdingbar, die den Rückfluss wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Gesellschaft ermöglichen.

chen, sich stärker an Grundsätzen agiler Wissensproduktion orientieren und Ergebnisse nicht erst am Ende des Forschungsprozesses zur Verfügung stellen.

2014 machten Schneidewind und Singer-Brodowski „Reformvorschläge für eine ‚Nachhaltige Wissenschaft‘“ und nannten die notwendige Wissenschaft „Transformative Wissenschaft“. Als Bedingungen nannten sie u. a. „die Verbindung von praktischen Umsetzungsprojekten und wissenschaftlichem Input und Reflexion im Sinne eines transdisziplinären Prozesses“ (Schneidewind und Singer-Brodowski 2014, S. 130). Dies sollte „sowohl mit den wissenschaftlichen als auch den praktisch gestaltenden Akteuren aktiv eingeübt und erlernt werden. Jedes Reallabor wird damit für die Akteurinnen und Akteure auch zu einem methodischen Labor“ (Schneidewind und Singer-Brodowski 2014, S. 130). Nichts weniger als bestehende Strukturen zu überwinden und neue Organisations- und Kooperationsmuster zu etablieren würde notwendig. Stiftungen kommt demnach eine besondere Rolle als Forschungsförderer zu, indem sie den Platz als Risiko-Kapitalgeber einnehmen können.

Das Erfahrungswissen aus der Praxis bereits im Arbeitsprozess der Forschung einzubeziehen und das möglichst von Beginn an ist anspruchsvoll. Wie kann es gelingen, Problemstellungen und Erfahrungen aus der Praxis auf die Forschungsfrage zu beziehen, um einen möglichst hohen Mehrwert für die Praxis zu erreichen, ohne sich dem Vorwurf der Parteilichkeit und der Unwissenschaftlichkeit auszusetzen? Beim Konzept der arbeitnehmerorientierten Forschung und der Aktionsforschung war das über viele Jahrzehnte der Fall (Bosch 1980; Fricke, Fricke, Schönwalder, Stiegler 1981; Schumann 2014; Maschke und Wannöfel 2021).

## *2. Spezifik und Rahmen der Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung*

Die Hans-Böckler-Stiftung als gemeinnützige Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes hat in der Vergangenheit mit unterschiedlichen Formen der Forschungsförderung gute Erfahrungen machen dürfen. An diesen wurde mit der Förderlinie Transformation angeknüpft.

Die Erwartungen, die sich an Förderung von Forschung durch gemeinnützige Stiftungen wie die Hans-Böckler-Stiftung richten, gehen in höchst unterschiedliche Richtungen. Einerseits wird erwartet, dass Forschungsprojekte mit ihren Ergebnissen eine hohe Reichweite im wissenschaftlichen, im medialen Diskurs und im Politikbetrieb anstreben und erreichen sollten.

Zugleich wird erwartet, dass Projekte dabei helfen, die konkreten Fragen in Betrieben und vor Ort kurzfristig und konkret zu bearbeiten; hier steht wissenschaftliche, mediale und politische Reichweite nicht im Fokus. Wenn die Sphärengrenzen von Forschung und sozialer Praxis verschwimmen, wird die Passung zwischen Erwartung und Ergebnis besonders wichtig. Dabei kann der Transfer von vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis gestärkt und die Position der Arbeitnehmer\*innen in konkreten Transformationsprozessen inhaltlich unterstützt werden. Die Ergebnisse praxisnaher Forschung tragen dazu bei, in der Gesamtschau das Wissen über Transformationsprozesse und Ansatzpunkte für eine nachhaltige Steuerung zu stärken.

Bis Forschungsprojekte Ergebnisse liefern können, vergehen nicht selten Jahre. Veränderungsdynamiken und die Aufmerksamkeit im politischen und gesellschaftlichen Diskurs für Fragestellungen, die heute aktuell sind, sind in drei Jahren womöglich nur noch in der wissenschaftlichen Arena aktuell. „Man muss Analyse und Umsetzung sehr viel stärker verschränken. Nicht abstrakt diskutieren, sondern sich mit ganz konkreten Zukunftsfeldern beschäftigen – und bereit sein, gemeinsam schlauer zu werden. Im Projektteam, aber auch durch Beteiligung der Beschäftigten. Vertrauen ist wichtig. Transformation kann nicht von oben angeordnet werden.“ (Tornau 2024).

Diese Überlegungen wurden auch bei der Konzeption der Förderlinie Transformation antizipiert. Ziel ist es, durch kurzformatige Projekte in der Forschungsförderung dem hohen Veränderungsdruck besser Rechnung zu tragen. Für die Projekte werden Forscherinnen und Forscher, die bereits zu verwandten Themen gearbeitet haben, gewonnen. Sie begleiten spezifische Prozesse und Diskurse im betrieblichen, regionalen oder im Branchenzusammenhang. Im Zentrum steht: Wir bringen wissenschaftliche Expertise und gute Praxis unkompliziert und lösungsorientiert zusammen. Praxisnah und zielgerichtet unterstützt werden Projekte in mitbestimmten Betrieben und Einrichtungen mit drängenden Handlungsthemen in Veränderungsprozessen. Mit Betriebs-, Personal- oder Aufsichtsratsmitgliedern sowie Sozialpartnern vor Ort, denen ein betriebliches oder regionales Thema unter den Nägeln brennt, werden Ideen geschmiedet. Es entsteht ein zeitlich überschaubares Projekt und im besten Fall ein fruchtbarer Boden für gute und praktikable Lösungen. Hier wiederum ist auch Raum, um neue Forschungsfragen kreieren zu können. Die hinreichenden formalen Förderkriterien lauten zusammengefasst:

- Praxisrelevanz des Anliegens bzw. der Fragestellung
- Aktive Beteiligung des mitbestimmten Unternehmens/ der Organisation bzw. einer Region
- verbindliches Commitment der beteiligten Praxispartner sowie
- Gemeinnützigkeit des Vorhabens.

Gefördert werden Praxisprojekte, die im Ansatz lösungsorientiert sind und sich einer sehr konkreten Umsetzungsfrage mit wissenschaftlicher Expertise widmen. Das Projekt wird gemeinsam von Forschenden, Praxispartnern (Betriebsräten, Gewerkschaftssekretären) und der Hans-Böckler-Stiftung entwickelt. Das betriebliche oder regionale Anliegen ist der Dreh- und Angelpunkt für ein Projekt. Dieser Aspekt macht Praxisprojekte attraktiv für die mitbestimmte Arbeitswelt. Zugleich können Praxisprojekte auch die Brücke bilden zwischen dem Abschluss eines Forschungsprojektes, einer noch zu implementierenden Erprobung und ggf. einer neuen Forschungsfrage sein. Auf diese Weise kann eine Konkretisierung von Ergebnissen, ein Reallabor oder auch eine „Erdung“ von Forschung stattfinden. Diese Aspekte machen Praxisprojekte attraktiv für Forschende.

Weil Forschende adressiert werden, stehen wissens- und wissenschaftsbasierte Ansätze im Vordergrund. Die Prüffrage lautet daher: Trifft die forschungsgebende Leitfrage im Projekt tatsächlich auf das Problem der Praxis und wie werden Beforschte aktive Begleiter und Nutznießer unserer Förderung? Benötigt werden daher Konzepte, die Erfahrungswissen aus der Praxis bereits im Arbeitsprozess der Forschung einbeziehen und das möglichst von Beginn an. Ansätze liefern Konzepte, die versuchen, die Anwendungsorientierung wissenschaftlicher Erkenntnisse nicht von der sozialen Praxis abzukoppeln (siehe auch den Beitrag von Wannöffel im Sammelband).

Erfahrungswissen und akademisches Wissen aufeinander zu beziehen ist voraussetzungsvoll (Pfeiffer 2014). Die Forschenden- und die Arbeitswelt-Perspektiven unterscheiden sich deutlich. Nicht jede\*r Praktiker\*in bringt akademische Nähe mit. Was hat der Betrieb davon, begleitet zu werden? Passt das Anliegen aus der Praxis zur Forschung? In den Praxisprojekten brauchen Forschende eine Passung ihrer Motivation zum Anliegen im Betrieb. Zugleich ist ein Praxisprojekt eine Form von wissenschaftsgestützter Beratung. So kann Raum jenseits des akademischen Mainstream-Diskurses entstehen, um Impulse zu erhalten und Expertise einzubringen. Und im besten Fall wächst gesellschaftliche Akzeptanz von Forschung im Betrieb. Ein wissenschaftsgestütztes Praxisprojekt sollte jedoch nicht mit einem

klassischen Beratungsprojekt verwechselt werden, bei dem externe Expertise und eine definierte Beratungsleistung vom Betriebsrat eingekauft werden (z. B. BetrVG § 80 Abs. 3). In der Regel bieten Beratungsunternehmen ihre Leistungen nicht an, um verallgemeinerungsfähige Ableitungen zu erarbeiten.

Mit Praxisprojekten der Förderlinie können die beteiligten Partner schnell in die Umsetzung kommen, zum passenden Zeitpunkt, am richtigen Ort. Es besteht die Chance, dass Resonanz im Betrieb, bei Gewerkschaften und Sozialpartnern vor Ort erzeugt wird: Im Betrieb entsteht ein Gesprächsprozess zwischen bekannten und neu hinzukommenden externen Akteuren entlang einer Sachfrage. Der Mitbestimmung eröffnen sich im betrieblichen Aushandlungsprozess Optionen, sachorientiert an Entscheidungen zu partizipieren. „Es gab einen Push im Betrieb, allein durch das Tun zum richtigen Zeitpunkt. Wir können Sachen leichter anstoßen, weil es keiner Zustimmung durch den Arbeitgeber als Voraussetzung für das Projekt bedarf. Dadurch waren wir sehr schnell.“ So fasst es ein Betriebsrat zusammen.

Um von einer Idee zur Projektskizze zu gelangen, werden gemeinsam und frühzeitig die relevanten Akteure miteinander vernetzt. Somit wird in der Entstehung des Projektes Zeit investiert, um vier Perspektiven und Handlungslogiken – Forschende/Berater, Gewerkschaft, BR/PR, HBS – aufeinander zu beziehen. Auf diese Weise kann sich bestenfalls jede Seite im Projekt wiederfinden mit dem Ziel, *eine* fokussierte Leitfrage bzw. ein fokussiertes Anliegen zu entwickeln.

Dass Perspektiven verschieden sind, wird u. a. an Zeithorizonten deutlich. Im universitären Betrieb ist das Denken in Mittelbaustellen, mittelfristigen Laufzeiten sowie langen Bewilligungsverfahren und administrativen Verfahren üblich. In der operativen Praxis z. B. von Unternehmen sind eher akute Problem-Lösung-Schemata mit kurzfristigen Zeiträumen in Quartalen an der Tagesordnung. Im Projektkontext gilt: Alle Beteiligten müssen sich aufeinander zubewegen und die Beteiligten müssen einen Outcome generieren können. Gelingt dies, dann sind diese Projekte „schnelle Beiboote“ für die Forschungsförderung und beweglich. Die Erfahrung der letzten zwei Jahre zeigt, dass es gelingen kann, in weniger als sechs Monaten ein Projekt an den Start zu bringen, zielgenau mit beteiligten Akteuren die Idee zu entwickeln und zu einer schlüssigen Projektplanung zu kommen. Der konsequente beteiligungsorientierte Ansatz mit Fokus auf Praxisanliegen benötigt dabei das Commitment aller Beteiligter. Weil das konkrete Anliegen aus der Praxis nicht immer auf den ersten Blick ersichtlich ist, sind



mehrere Gesprächsrunden nötig, um die Zielfindung zu erreichen. Hierin liegt eine zeitliche Investition aller Beteiligten vor dem Projektstart.

Output im Transferprozess wird von Beginn an mitgedacht, um den praktischen Nutzen von Projekten erlebbar zu machen. Nicht zuletzt ist aus Gründen der Gemeinnützigkeit notwendig, verallgemeinerbare Ergebnisse zu erzielen. Eine Frage in jedem Praxisprojekt lautet: Wer nimmt die Ergebnisse entgegen und arbeitet damit weiter? Adressaten des Transfers sind zunächst die direkt im Projekt beteiligten Akteure und ihre Netzwerke. Darüber hinaus können Branchen-Impulse entstehen, übertragbare Prozessdynamiken erkennbar werden und Erfahrungen in andere Projektkontexte hereingetragen werden. Wie erfolgreich ein Projekt ist, zeigt sich an drei Faktoren: a) ziel- und lösungsorientierte Projektergebnisse, b) nachhaltiger Wert für die Mitbestimmung in der Branche sowie c) potenzielle Übertragbarkeit und Inspiration für die Forschung. Die „Blackbox Betrieb“ als soziales Gefüge von Technik, Arbeit und Organisation ist für Forschende interessant.

Transformations- und Veränderungsprozesse bringen viele Unsicherheiten für Beschäftigte mit sich. Was treibt die Menschen im Betrieb um? Es zeigt sich nicht selten, dass Verantwortungsdiffusion und Skepsis einerseits sowie das drängende Bedürfnis gestalten zu wollen, nah beieinanderliegen. Ein Praxisprojekt kann Impulse für die konkrete Bewegung setzen. An dieser Stelle kommt der Institution Betriebsrat eine besondere Bedeutung zu. Betriebsräte sind mit vielen Themen im Transformationskontext konfrontiert. Sie stoßen, ggfs. mit Unterstützung ihrer Gewerkschaften, betriebliche und regionale Prozesse zur Gestaltung der Transformation an. Hierbei entsteht der regelmäßige und direkte Bedarf nach wissenschaftlicher Beratung und Unterstützung. Wenn umgekehrt Wissenschaftler\*innen das Interesse haben, ihre Expertise in der realen Praxis der Arbeitswelt anzuwenden, entstehen Win-win-Situationen: Das Erfahrungswissen von Arbeitnehmer\*innen in Veränderungsprozessen und das akademische Wissen von Forschenden macht im Zusammenwirken der konkreten Projektanliegen den Mehrwert aus.

Wenn es darum geht, Ziele zu definieren und Wege dorthin zu finden, macht es einen Unterschied, wie intensiv Gerechtigkeits- und Nachhaltigkeitsgründe als berechtigte Anliegen auf wissenschaftlicher Expertise fußen. Die Hans-Böckler-Stiftung unterstützt und agiert auch als Übersetzerin in diesen Prozessen, um die jeweiligen Bedarfe formulieren und adressieren zu können. Insofern sind folgende Ziele für die Praxisprojekte relevant, die zugleich als Erfolgsfaktoren dienen:

- Resonanz erzeugen und konkrete Impulse setzen im Betrieb durch das jeweilige Projekt,
- informelles Lernen und Professionalisierung bei betrieblichen Akteuren fördern,
- Entscheidungsunterstützung sowie Beteiligung und Demokratie fördern,
- Konkrete Anreize für Forschende setzen und fördern, Kompetenz in Praxisprojekten fördern,
- akademisches Wissen mit Erfahrungswissen verschränken sowie Analyse und Umsetzung näher zueinander bringen,
- Rahmenbedingungen für die Förderung an erfolgreichen Projekten erproben und etablieren,
- Hohe Geschwindigkeit in der Bewilligung und geringe Zutrittsbarrieren für die Mitbestimmung erreichen.

### *3. Beispiele für Projekte der Förderlinie Transformation*

Die ursprüngliche Laufzeit der Förderlinie Transformation belief sich auf 24 Monate, von Sommer 2022–2024. Zwischen Januar 2023 und Dezember 2024 konnten über 30 Projekte entwickelt und bewilligt werden. Etwa zwei Drittel der Projekte gehören zum Schwerpunkt „betrieblich“, ein Drittel zum Schwerpunkt „regional“. Zum Zeitpunkt des Entstehens dieses Textes sind die meisten Projekte noch in der Umsetzung. Was eine sehr große Übereinstimmung in den Projekten bildet, ist, dass sie sich mit inhaltlichen Fragen befassen, die zugleich einen prozesshaften Charakter der Beteiligung tragen: Wie gelingt es, ein Ziel partizipativ zu erreichen? Wie lassen sich partizipativ die Erfahrungen der Beschäftigten einholen und fruchtbar machen, um Beschäftigung zu sichern? Wie können Wege zum Ziel so angelegt werden, dass Beteiligung sichergestellt und organisierbar ist?

Die beteiligten Unternehmen und Organisationen stammen aus höchst unterschiedlichen Branchen und sind auch in der Beschäftigtenanzahl sehr verschieden: Vom familiengeführten mittelständischen Automobilzulieferer aus ländlicher Region, über Krankenhausgesellschaften, öffentliche Verwaltungen bis hin zum Chemie-Großkonzern. Im Folgenden werden einige Beispiele für erfolgreich entwickelte Projekte präsentiert. Übersichten und Informationen zu den Projekten sind auf [www.boeckler.de/foerderlinie-transformation](http://www.boeckler.de/foerderlinie-transformation) zu finden.

- Automobilzulieferer in der Transformation: Mit der Dekarbonisierung des Antriebs und der Neugestaltung der Software und Elektronik im

Fahrzeug stehen Automobilzulieferer vor enormen Herausforderungen. Sie müssen neue Produkte und Kompetenzen erschließen, um langfristig stabile Zukunftsaussichten für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen. Im Projekt werden die Sozialpartner in zwei Automobilzulieferern auf diesem Weg begleitet. Projektende: 31.08.2025

- Transformation im Maschinenbau: Der Maschinen- und Anlagenbau steht unter Druck. Es wird vor einer Deindustrialisierung gewarnt. Krisen kombinieren sich mit dauerhaften Wandlungsprozessen und Standorte geraten unter Rationalisierungs- und Innovationsdruck. Im Projekt werden die Sozialpartner in zwei Maschinenbauunternehmen begleitet, Transformationsstrategien und Lösungen zu entwickeln, um die Standorte nachhaltig zu sichern. Projektende: 31.08.2025
- Gesundheit und Mitbestimmung in der Transformation stärken: Im Projekt soll der Frage nachgegangen werden, wie Mitarbeitergesundheit und Mitbestimmung bei betrieblichen Transformationsprozessen zukünftig proaktiv und beteiligungsorientiert gestärkt werden können. Dazu wird das Instrumentarium der Gefährdungsbeurteilung in einem Unternehmen neu erprobt. Eine Handlungshilfe zur Umsetzung von anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilungen wird entwickelt. Projektende: 31.01.2025
- Transformation im Mittelstand: Mit der Digitalisierung und dem Klimawandel stehen viele KMU vor der Herausforderung, neue Produkte und Kompetenzen zu erschließen, um stabile Zukunftsaussichten für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen. Im Projekt werden die Sozialpartner eines Automobilzulieferers auf diesem Weg begleitet und ein Vorgehensmodell für die partizipative Gestaltung von Transformation im Mittelstand entwickelt. Projektende: 28.02.2024 (Ziegler und Locher 2024).
- Chief Qualification Officer: Das Ziel des Projektes ist „betriebliche Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung“ exemplarisch in einem Unternehmen in Süddeutschland zu implementieren und ein entsprechendes Konzept zu entwickeln. Auf diese Weise sollen Weiterbildungsbedarfe im Betrieb systematisch erkannt und Weiterbildung entsprechend realisiert werden. Projektende: 29.02.2024 (Hofmann und Scheidler 2024).
- STAY-Praxisprojekt zu Fachkräfteeinwanderung: Fachkräfteeinwanderung im Gesundheitswesen ist ein wichtiger Baustein zur Aufrechterhaltung der Versorgungsstruktur, das Gelingen betrieblicher Integration jedoch keine Selbstverständlichkeit. In Kooperation mit einem Klinikverbund werden Lösungsansätze entwickelt, um die langfristige Bindung

von Pflegefachkräften, die Entfaltung ihrer fachlichen Potenziale und kollegiale Zusammenarbeit zu stärken. Projektende: 30.04.2025.

- Vom Start-up zum Unternehmen im Unternehmen: Das Projekt hat zum Ziel, den Prozess einer erfolgreichen Start-up-Gründung als ‚Unternehmen im Unternehmen‘ zu begleiten, ohne dass dieses Start-up ausgegründet wird. Der Prozess wird wissenschaftlich begleitet und teiligungsorientiert umgesetzt. Für den Betriebsrat und die Geschäftsführung sind diese Vorgehensweisen sehr relevant. Projektende: 31.12.2024.
- Resiliente Regionen als Zielbestimmung: Im Projekt soll herausgefunden werden, welche regionalen Faktoren die Region stabilisieren und was Anhaltspunkte sein können, um regionale Krisenfestigkeit oder Resilienz zu stärken und die Region nachhaltig und zukunftsfähig zu machen. D. h. der spezifische Transformationsanpassungsdruck der Region aus der Perspektive der Resilienzforschung wird analysiert. Projektende 31.01.2025.
- Regionale Fachkräftebedarfsanalyse am Beispiel einer Region: Das Projekt analysiert das quantitative Ausmaß, die berufsgruppenspezifische und regionale Betroffenheit von Fachkräfteengpässen sowie deren Ursachen am Beispiel der Region. Das Ziel ist, politische Schlussfolgerungen ableiten zu können. Kern des Projektes ist die Erstellung einer regionalen Kurzstudie sowie die Durchführung einer regionalen Tagung. Projektende: 28.02.2025.

Die Anzahl betrieblicher Projekte im Vergleich zu regionalen Projekten und die Dynamiken der jeweiligen Projektentstehung weichen in den beiden Schwerpunkten deutlich voneinander ab. Während die Zielfindung und Interessenlagen in betrieblichen Projekten relativ fokussiert sind, erschwert die Vielfalt der regionalen Akteure und ihre Interessenheterogenität, bei regionalen Projekten auf einen Nenner zu kommen (West, Hilpert, Sandulli 2024). Hinzu kommt, dass Projektmittel aus unterschiedlichen Strukturförderungstöpfen regional nicht selten miteinander in Konkurrenz stehen. Und: Branchen mit sehr viel Projektmitteln stehen Branchen weitgehend ohne Projektmitteln gegenüber. Ein Weg, Synergien innerhalb der Förderlinie Transformation zu nutzen, besteht gegenwärtig darin, die Energie aus erfolgreichen betrieblichen Projekten auf regionale Fragestellungen auszuweiten.

Thematisch lassen sich die bewilligten Projekte wie folgt clustern:

- *Human Ressource Management*: Fachkräfte, Bildung, Qualifizierung, Arbeitsschutz/ Gesundheit, Integration von Fachkräften, Entgelt, Arbeitszeit
- *Prozesse und Arbeitsorganisation*: Prozessmanagement, Arbeitsorganisation, Capability/ Enabling, New Work, Künstliche Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz
- *Beschäftigungssicherung*: Beschäftigung sichern durch neue Geschäftsmodelle, Standortsicherung, Verfahrensweisen und Prozesse finden, um Zukunftsprodukte entwickeln zu können
- *Demokratie im Betrieb stärken*: mit Beteiligung von Beschäftigten Resonanz im Betrieb erzeugen, Mitbestimmung fördern
- *Lokale Arbeitsmärkte*: Verschränkung von lokalen Daten mit lokalen Diskursen der Stakeholder, Betriebsprojekte mit Fragen zu internen und regionalen externen Arbeitsmärkten verschränken.

Die jeweiligen Fragestellungen in den betrieblichen Projekten sind operativer betriebsspezifischer Natur. Betriebliche Akteure können durch fundierte Analysen und Beschreibungen der gewonnenen Erkenntnisse in ihrer betrieblichen Praxis deutlich unterstützt und für die strategische Diskussion am Standort gestärkt werden. Es geht nicht selten darum, Verfahrensweisen zu finden, um mit dem Arbeitgeber sachorientiert eine relevante betriebliche Debatte zu führen (Ziegler und Locher 2024). Darüber hinaus werden in den Projekten die erfolgreichen Prozesse dokumentiert, lassen sich im besten Fall verallgemeinern und auf andere Situationen übertragen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Lernreise Zukunftsprodukte (Ziegler und Locher 2024). Der Bedarf nach niederschwelligen und systematischen Vorgehensweisen, um das Erfahrungswissen der Beschäftigten und ihrer Betriebsräte gebührend in die dynamischen Veränderungsprozesse einzubinden, ist aufseiten der Interessenvertretungen groß. In den Projekten überwiegt das Erkunden und Ausprobieren beteiligungsorientierter Prozesse in Form von z. B. Lernreisen, Szenario-Prozessen, fokussierten Workshop-Reihen etc. zu abgezielten Schwerpunktthemen. Nicht nur die Ergebnisse selbst, sondern das Lernen in mitbestimmten Prozessen sind die verallgemeinerungsfähigen Tools.

Wenn das betriebliche Zeitfenster für Impulse, die von fokussierten beteiligungsorientierten Projekten ausgehen können, da ist, dann besteht die Chance z. B. für ein strategisches Umdenken und den gedanklichen Durchbruch für eine partizipativ angelegte Veränderung. Das setzt zumeist

einen in Teilen vertrauensvollen Umgang miteinander voraus. Das kommt nicht oft vor. Und nach dem Projekt kommt erst die Bewährungsprobe in der Zeit. Das betriebliche Alltagsgeschäft überlagert nicht selten die getroffenen Ansätze. Daher sind Fokussierung, eng gesteckter zeitlicher Ablauf, sachorientierte Fragestellung, die Auswahl der Beteiligten und klare Zuständigkeiten kritische Faktoren. Nicht zuletzt sind Netzwerke notwendig und interdisziplinäre Perspektiven, um soziale Innovationen erreichen zu können. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse und wirtschaftliche Notlagen sind Gefährdungspotenziale für die Demokratie, partizipativ angelegte Praxisprojekte können Akzente setzen, um bei Menschen das Gestalten-Wollen und das Gestalten-Können zu stärken.

Nicht selten wird die Mitbestimmung erst spät beteiligt, wenn große Veränderungsprozesse in Unternehmen anstehen. In den hier skizzierten Praxisprojekten sind Betriebsrät\*innen und Gewerkschafter\*innen von Beginn an in die Projektentwicklung involviert. Aber ein solches Projekt entsteht nicht auf der grünen Wiese, sondern baut auf einer Reihe von Faktoren und Rahmenbedingungen auf, die für erfolgreiche Verläufe von Praxisprojekten relevant sind: Organisationskultur, Mitbestimmungsklima, Machtrelation, Rollenverständnis von Betriebsräten etc. (Kotthoff 1994). Wir wissen, dass diese Faktoren relevant sind für die Qualität der Mitbestimmung. Diese Faktoren sind auch relevant, wenn man generell mehr über den Zustand von Mitbestimmung erfahren möchte. Wir erforschen in den Projekten nicht systematisch das konkrete betriebliche Mikroklima in den teilnehmenden Betrieben oder die Art der Beteiligungskultur, sei sie sozialpartnerschaftlich, quasi vertrauensvoll auf Augenhöhe, vorwiegend konfliktär oder ganz anders. Wir wissen wenig über die Art, wie Betriebsräte dort ihre Rolle konkret ausüben können und z. B. Unternehmer ihre Macht. Erhebungen zum betrieblichen Mikroklima sind nicht Gegenstand der Projekte. Gegenstand ist die wissenschaftsgestützte Förderung von Projekten, die auf mitbestimmte Lösungen in Veränderungsprozessen abzielen.

Dabei gilt: Das Spektrum der betrieblichen Mitbestimmung und industriellen Beziehungen in Deutschland ist weit, wie das Konzept der Konfliktpartnerschaft trotz aller Veränderungsdynamiken immer noch verdeutlicht (Müller-Jentsch 2016). „Stellen wir uns Konfliktpartnerschaft als ein Spektrum vor, dann bilden einerseits Anerkennungskampf und feindseliger Verteilungskampf (ohne Partnerschaft) und andererseits Sozialpartnerschaft [...] (ohne Konflikt) die Extrempole“ (Müller-Jentsch 2016, S. 520). Gleichzeitig schreitet die „Ausdifferenzierung der industriellen Beziehungen in Segmente unterschiedlicher Spielarten“ weiter voran (Müller-Jentsch 2016,

S. 524). Die geförderten Praxisprojekte markieren sehr unterschiedliche Punkte entlang dieses Spektrums möglicher Mitbestimmungsvarianten und -spielarten. Gemeinsam ist vielen Projekten der Charakter des informellen Lernens, das prozesshafte Vorgehen und das Demokratieerleben im Betrieb. Lernen in mitbestimmten Prozessen.

#### *4. Die Rolle der Hans-Böckler-Stiftung*

Die Stärke der Hans-Böckler-Stiftung liegt darin, dass sie unter ihrem Dach u. a. betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, juristische und sozialwissenschaftliche Kompetenz vereint. Interdisziplinarität spielt bei der Lösung komplexer Herausforderungen eine große Rolle. Gleichzeitig hat die Forschung der Hans-Böckler-Stiftung in weiten Teilen einen starken Anwendungsbezug. Dabei gilt es, einerseits bereits laufende Entwicklungen zu begleiten und zu evaluieren, andererseits zu antizipieren, welche Prozesse auf gewerkschaftliche und betriebliche Akteur\*innen in den nächsten Jahren zukommen. Über Zugänge in Betriebe und auf Unternehmensebene können Erkenntnisse nicht nur ex-post gewonnen werden, sondern in Koproduktion mit der Praxis. Es geht darum, gemeinsame Schnittstellen aus Forschung und Praxis zu nutzen, praktisches Erfahrungswissen sehr früh in den Kontext der Entstehung von Forschungsfragen einzubeziehen. Also transdisziplinär, nicht nur über die Akteure forschen, sondern mit ihnen in den Forschungsprozess eintreten. Daraus können neue Lösungs- und Handlungswege entstehen.

Wenn der ökologische Umbau sozial und demokratisch gestaltet werden soll, dann ist es nötig, schnell zu handeln. Es wird daher nicht nur darum gehen, neues Wissen zu generieren, sondern auch darum, vorhandene Erkenntnisse für die Debatte zu nutzen, um den sozial-ökologischen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft nutzbar zu machen, Forschung und Praxis zusammenzubringen und wirkmächtige Wege der Forschung und Forschungsförderung zu beschreiten.

#### *Literatur*

Bosch, G. (1980). Zur Konzeption arbeitnehmerorientierter Wissenschaft. In: Katterle, S., Krahn, K. (Hrsg.), *Wissenschaft und Arbeitnehmerinteressen* (S. 102–157). Köln: Bund-Verlag.



- Dukes, R, Streeck, W. (2023). *Democracy at Work: Contract, Status and Post-Industrial Justice*, Cambridge: Polity.
- Fricke, E., Fricke, W., Schönwalder, M., Stiegler, B. (1981). *Qualifikation und Beteiligung: Das „Peiner Modell“*, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung. Frankfurt/M.: Campus.
- Hofmann, G., Scheidler, P. (2024). *Chief Qualification Officers (CQOs) und betriebliche Weiterbildungsbeauftragte – Personalentwicklung und Arbeitsplatzsicherung durch eine mitbestimmte und systematische Qualifizierung der Belegschaft*. Forschungsförderung Working Paper Nr. 335, Düsseldorf, 31 Seiten.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus*. München und Mering: Westdeutscher Verlag.
- Maschke, M., Wannöffle, M. (2021). Transferforschung – ein methodisches Konzept für den transdisziplinären Dialog zwischen Wissenschaft und Gewerkschaften. In: Wissenschaft und Gewerkschaften. *denk-doch-mal*, 2/21. Verfügbar unter: <https://denk-doch-mal.de/manuela-maschke-manfred-wannoefle-transferforschung-ein-methodisches-konzept-fuer-den-transdisziplinaren-dialog-zwischen-wissenschaft-und-gewerkschaften/> [08.01.2024].
- Mau, S., Lux, T., & Westheuser, L. (2023). *Triggerpunkte*. Berlin: Suhrkamp.
- Müller-Jentsch, W. (2016). Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 23(4), 518–531.
- Pfeiffer, S. (2014). Erfahrungswissen, oder: Von der Bedeutung des sinnlichen Lernens in der „Wissengesellschaft“. In: Schröter, W. (Hrsg.), *Identität in der Virtualität. Einblicke in neue Arbeitswelten und Industrie 4.0* (S.188 – 195). Mössingen: Talheimer Verlag.
- Schneidewind, U., Singer-Brodowski, M. (2014). *Transformative Wissenschaft*. Marburg: Metropolis.
- Schulz, F., Trappmann, V. (2023). *Erwartungen von Beschäftigten an die sozial-ökologische Transformation*. Working Paper Forschungsförderung 308, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, 75 Seiten.
- Schumann, M. (2014). Praxisorientierte Industriesoziologie. Eine kritische Bilanz in eigener Sache. In: Wetzel, D., Hofmann, J., & Urban, H.-J. (Hrsg.), *Industriearbeit und Arbeitspolitik. Kooperationsfelder von Wissenschaft und Gewerkschaften* (S.20–31). Hamburg: VSA-Verlag.
- West, K.-W., Hilpert, U., & Sandulli, F. (2024). *Handlungsperspektiven des Europäischen Betriebsrates bei Digitalisierungsprozessen – Informations- und Konsultationsrechte besser nutzen*. Forschungsförderung Working Paper Nr. 359, Düsseldorf, 33 Seiten.
- Ziegler, A., Locher, M. (2024). *Sozialpartnerschaftliche Lernreise für Zukunftsprodukte – Ein erprobtes Vorgehensmodell für die partizipative Erschließung zukünftiger Geschäftsfelder im produzierenden Mittelstand*. Forschungsförderung Working Paper Nr. 344, Düsseldorf, 59 Seiten.
- Tornau, J. (2024). Das muss raus in die Welt! in: Förderlinie Transformation - Daten und Projekte, 2024. Verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008955> [28.04.2025].