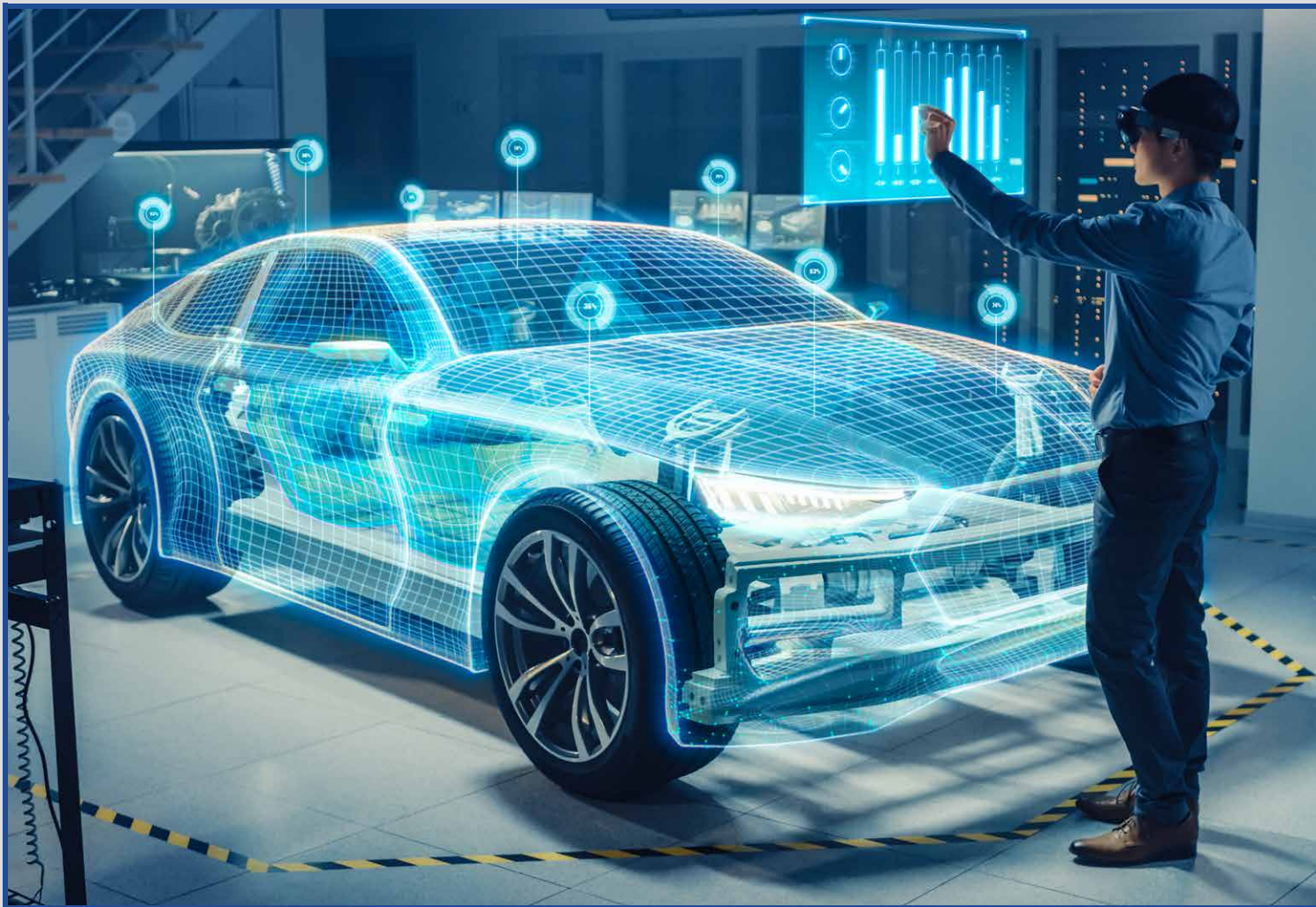


Antje Blöcker, Klaus Dörre, Madeleine Holzschuh (Hrsg.)



Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation

Beschäftigtenperspektiven aus fünf Bundesländern

Ein Projekt der Stiftung Neue Länder in der Otto Brenner Stiftung
Frankfurt am Main 2020

Eine Studie der Stiftung Neue Länder in der
Otto Brenner Stiftung

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung

Jupp Legrand

Wilhelm-Leuschner-Straße 79

D-60329 Frankfurt/Main

Tel.: 069-6693-2810

Fax: 069-6693-2786

E-Mail: info@otto-brenner-stiftung.de

Autor*innen:

Dr. Antje Blöcker

Hexenberg 6

31246 Ilsede-Münstedt

Tel.: 05172-44 10

E-Mail: antje.bloecker@rub.de

Madeleine Holzschuh, M.A.

Dr. Karina Becker

Prof. Dr. Klaus Dörre

Martin Ehrlich, M.A.

Dr. Thomas Engel

Sarah Hinz, M.A.

Dipl. Soz. Ingo Singe

Johanna Sittel, M.A.

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Institut für Soziologie

Carl-Zeiß-Straße 3

07743 Jena

Tel.: 03641-94 55 20

E-Mail: klaus.doerre@uni-jena.de

Satz und Gestaltung:

think and act –

Agentur für strategische Kommunikation

Titelbild:

Gorodenkoff/AdobeStock

Bilder Innenteil:

AndSus/AdobeStock (S. 8);

mirkomedia/AdobeStock (S. 78)

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Diese Veröffentlichung darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bestellungen:

Weitere Exemplare dieser Veröffentlichung können – solange Vorrat reicht – bestellt werden über:

birgit.schumacher@otto-brenner-stiftung.de

oder als PDF-Datei geladen werden:

<https://www.otto-brenner-stiftung.de/publikationen-snl>

März 2020

Vorwort

Die Automobilindustrie, über Jahrzehnte Eckpfeiler des deutschen Wirtschaftsmodells und wichtiger Beschäftigungssektor, steht unter enormem Veränderungsdruck. Protektionistische Handelspolitiken, Digitalisierung und Klimawandel sorgen für neuartige Anforderungen. Diesen soll unter anderem mit einer Verkehrs- und Mobilitätswende und dem Übergang zur Elektromobilität begegnet werden.

Das hat, einerseits, gravierende Folgen: Produktionsschritte und Beschäftigung, die mit dem alten Antriebsstrang verbunden sind, stehen zur Disposition. Wertschöpfungsketten verändern sich, die Arbeitsbeziehungen geraten unter Veränderungsdruck und in den Belegschaften wachsen die Sorgen um die Zukunft der Branche und der Beschäftigungssicherheit. Das gilt insbesondere für jene „neuen“ Bundesländer, in denen die Auto- und Zulieferindustrie erheblich zu Wirtschaftswachstum und Beschäftigungswachstum beiträgt. Und in der Tat haben Automobilhersteller in großem Umfang bereits Arbeitsplätze abgebaut und sind Zulieferer teilweise in existentielle Schwierigkeiten geraten.

Auf der anderen Seite stehen die beschäftigungspolitischen Chancen der anstehenden Transformation. Beispielsweise könnte der sächsische Automobilcluster zu den Gewinnern gehören, weil dort rasch auf die Produktion von Elektromotoren umgestellt und entsprechend investiert wird. Auch sind bereits wichtige industriepolitische Entscheidungen, zum Beispiel zur Schaffung der notwendigen Infrastruktur für Elektromobilität, gefallen – auch wenn noch immer offen ist, ob die geplanten Schritte ausreichen, um Nachhaltigkeitsziele zu realisieren, Beschäftigung zu sichern oder gar neue Arbeitsplätze zu schaffen. Nicht einfacher wird es dadurch, dass die schrittweise Dekarbonisierung der Branche mit einem Digitalisierungsschub zusammenfällt, der Endherstellern wie Zulieferern keine Atempause gönnen wird.

Dass eine Transformation der Auto- und Zulieferindustrie stattfinden wird, steht also außer Frage. Welche Richtung der Wandel einschlägt, hängt jedoch auch vom Einfluss und der Positionierung der Gewerkschaften ab. Hierbei wird es von besonderer Bedeutung sein, die Klima- und Dekarbonisierungsziele, also die ökologische Nachhaltigkeit, nicht gegen die soziale Frage ausspielen zu lassen und den Wandel aktiv mitzugestalten.

An den zentralen Punkten dieser Debatten setzen die beiden vorliegenden Studien an. Sie rücken die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen in Berlin, Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen in den Fokus und fragen nach deren Haltung zu den anstehenden Herausforderungen.

- Wie bereiten sich die Hersteller und Zulieferer auf die neuen Herausforderungen vor?
- Welche Kompetenzen bringen die Beschäftigten selbst ein, wenn es darum geht, die anstehenden Veränderungen zu bewältigen?
- Was bedeutet die Transformation nicht nur für die Arbeitsplätze, sondern auch für die Qualität der Arbeit und die Zukunft der Mitbestimmung?

Trotz unterschiedlicher Ausgangsbedingungen in den untersuchten Regionen kommen die Studien zu gemeinsamen Erkenntnissen. So schwebt über den Beschäftigten aller Regionen das Damoklesschwert einer „zweiten Wende“ und De-Industrialisierungsängste sind weit verbreitet. Investitions- und Qualifizierungsrückstände bei kleinen und mittleren Unternehmen, die es schon seit langem gibt, könnten – ebenso wie Partizipations- und Mitbestimmungsdefizite – Hindernisse für nötige Veränderungen darstellen. Deutlich wird auch, dass Niedriglohnbeschäftigung und prekäre Arbeitsverhältnisse vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Fach- und Arbeitskräftemangels ebenfalls als Barrieren für den notwendigen Wandel wirken können.

Neben Gemeinsamkeiten werden aber auch gravierende Unterschiede zwischen den untersuchten Bundesländern deutlich. Während sich Berlin, Brandenburg und Sachsen zu Pilotregionen für Elektromobilität entwickeln könnten, konstatieren die ForscherInnen, dass viele Betriebe in Thüringen noch sehr stark auf den konventionellen Antriebsstrang setzen und schlecht auf die anstehende Transformation vorbereitet sind. Die Ansichten der Beschäftigten variieren dementsprechend erheblich. Obwohl die wirtschaftliche Lage im Erhebungszeitraum in allen Regionen zunächst noch gut war, überwiegen in Berlin, Brandenburg und Sachsen pessimistische Einschätzungen. In Thüringen dagegen blicken die Beschäftigten positiver in die Zukunft – gerade weil ein Umstieg auf Elektromobilität noch sehr weit entfernt zu sein scheint und daher nicht als Bedrohung für den eigenen Arbeitsplatz wahrgenommen wird.

Diese paradox anmutende Konstellation offenbart, dass zwischen realen Herausforderungen und den Einstellungen von Beschäftigten eine erhebliche Kluft existiert, die zu schließen nicht zuletzt Sache der Interessenvertretungen und der Gewerkschaften sein muss. Stiftung und AutorInnen hoffen, mit dieser Studie einen Beitrag zur öffentlichen Debatte in diesem Sinne zu leisten.



Jupp Legrand

Geschäftsführer der Otto Brenner Stiftung (OBS)/Stiftung Neue Länder (SNL)
Frankfurt am Main und Berlin, im Februar 2020

Inhaltsübersicht

Einleitung.....	6
<i>Klaus Dörre, Antje Blöcker und Madeleine Holzschuh</i>	
I. Transformation auf Hochtouren – Konversion noch auf Sparflamme. Automobilhersteller und Zulieferindustrie in Berlin, Brandenburg, Sachsen und Sachsen-Anhalt in der Transformation	8
<i>Antje Blöcker</i>	
II. „Wir reiten das Pferd, bis es tot ist!“ Thüringens Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation	78
<i>Madeleine Holzschuh, Karina Becker, Klaus Dörre, Martin Ehrlich, Thomas Engel, Sarah Hinz, Ingo Singe, Johanna Sittel</i>	
Schlussbemerkung: Über die Auto- und Zulieferindustrie hinaus – Große Transformation und gesellschaftlicher Wandel	139
<i>Klaus Dörre, Antje Blöcker und Madeleine Holzschuh</i>	
Anhang.....	143
Literatur	144
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen.....	151
Abkürzungsverzeichnis.....	152
Hinweise zu den Autor*innen	153

Einleitung

„Die Party ist vorbei“, so war am 14.09.2019 bei *SPIEGEL Online* anlässlich von Protesten gegen die Internationale Automobil-Ausstellung (IAA) zu lesen. Zu Fuß und auf dem Fahrrad sowie durch Blockaden der Eingänge demonstrierten Zehntausende für einen sofortigen Abschied vom Verbrennungsmotor, aber auch für eine umfassende Verkehrswende. Öffentlichkeitswirksam wurde uns allen vor Augen geführt, dass die Automobilindustrie – wieder einmal – vor enormen Herausforderungen steht. Doch anders als in früheren Krisen hat der Veränderungsdruck eine Vielzahl höchst unterschiedlicher Ursachen: Klimaaktivist/innen fordern eine radikale Verkehrswende. Die USA und andere Staaten fahren eine protektionistische Handelspolitik und schmälern damit auch für die hiesigen Hersteller Absatzchancen. China treibt die E-Mobilität aus industriepolitischen Gründen massiv voran, hält sich aber auch andere Optionen offen. Strikte CO₂-Grenzwerte und verbindliche Dekarbonisierungsziele zwingen die Hersteller in der EU zu gravierenden Veränderungen. Darüber hinaus werden die Digitalisierung, autonomes Fahren sowie neue Mobilitätsdienstleistungen in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Branche sieht sich folglich mit einer Verschränkung ökologischer, ökonomischer und technologischer Herausforderungen konfrontiert, die längst nicht mehr nur die Automobilindustrie als solche betreffen. Neben den Endherstellern sind auch und gerade zahlreiche große und kleinere Zulieferer betroffen. Auch die Gewerkschaften müssen sich diesen Entwicklungen stellen und entscheiden, welchen

Pfad industrieller Transformation sie im Interesse ihrer Mitglieder favorisieren möchten.

An dieser Problematik setzen die nachfolgend dokumentierten Studien an. Vorgestellt werden Erkenntnisse aus zwei Forschungsprojekten zu „Arbeitnehmerperspektiven auf die Konversionschancen der Automobilindustrie“ (KonvA), die in Berlin-Brandenburg und Sachsen sowie in Thüringen in enger Kooperation realisiert wurden. Ziel der beiden Forschungsprojekte war es, primär aus Beschäftigtenperspektive zu ermitteln, wie Hersteller und Zulieferer sich auf die anstehenden Herausforderungen vorbereiten und welche Strategien denkbar sind, um die Transformation der Automobilindustrie erfolgreich zu bewältigen. Um herauszufinden, wie erfolgreiche Transformations- oder gar Konversionsstrategien aussehen können, haben die Forscher/innen Kompetenzen und Erwartungshaltungen der Beschäftigten in den Blick genommen. Gefragt wurde, welche Szenarien – Brüche oder Kontinuitäten – erwartet werden, welche Ideen die Beschäftigten selbst bezüglich der Sicherung und des Aufbaus von Beschäftigung formulieren und wie mögliche Konversionschancen bewertet werden. Anforderungen und Ansprüche an ihre Arbeit spielten ebenso eine Rolle wie die Frage nach vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzreserven, die möglicherweise für künftige Innovationen nutzbar gemacht werden können. Wie der Fachkräftemangel wurden auch Wege der Beschäftigungssicherung thematisiert. In diesem Zusammenhang waren Arbeitsqualität („Gute Arbeit“) und Beschäftigtenpartizipation ein wichtiges Forschungsthema.

Der Bericht gliedert sich in zwei Teile mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen: Im ersten Teil widmet sich Antje Blöcker der Automobilzulieferindustrie in Berlin, Brandenburg und Sachsen (BBS) und lässt darüber hinaus Erkenntnisse aus Sachsen-Anhalt (ST) einfließen. In BBS sind zahlreiche Endhersteller und große westdeutsche und europäische Zulieferer ebenso wie kleinere Zulieferer ansässig – ein wesentlicher Unterschied zur Thüringer Automobilindustrie (TH), in der sich kaum Endhersteller, dafür aber zahlreiche Klein- und Kleinstbetriebe mit nachrangiger Positionierung in der automobilen Wertschöpfungskette finden. Der Beitrag zu Berlin, Brandenburg und Sachsen fragt danach, wie die Betriebe auf die Herausforderungen durch die Antriebswende, die Automatisierung und Digitalisierung, neue Mobilitätsdienstleistungen, alternative Produktionen sowie hinsichtlich fairer Arbeitsbedingungen vorbereitet sind. In einem zweiten Schritt wird für fünf Transformationsfelder

eruiert, wie Betriebsräte, Vertrauensleute und Beschäftigte die Herausforderungen bewerten. Abschließend folgen Handlungsempfehlungen.

Der zweite Teil enthält den Bericht der Jenaer Forscher/innengruppe; er widmet sich der Automobilindustrie in Thüringen. Zunächst wird die ungleichzeitige, fragmentierte Entwicklung in den Betrieben skizziert. Anschließend wird das Strategie- und Innovationsdefizit vieler Thüringer Betriebe in den Blick genommen. Auch in diesem Teil spielen Fragen nach Guter Arbeit und Beschäftigtenpartizipation eine wichtige Rolle. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Akteure – Betriebsrät/innen, Vertrauensleute und Managementvertreter/innen sowie politische Entscheidungsträger/innen – formuliert.

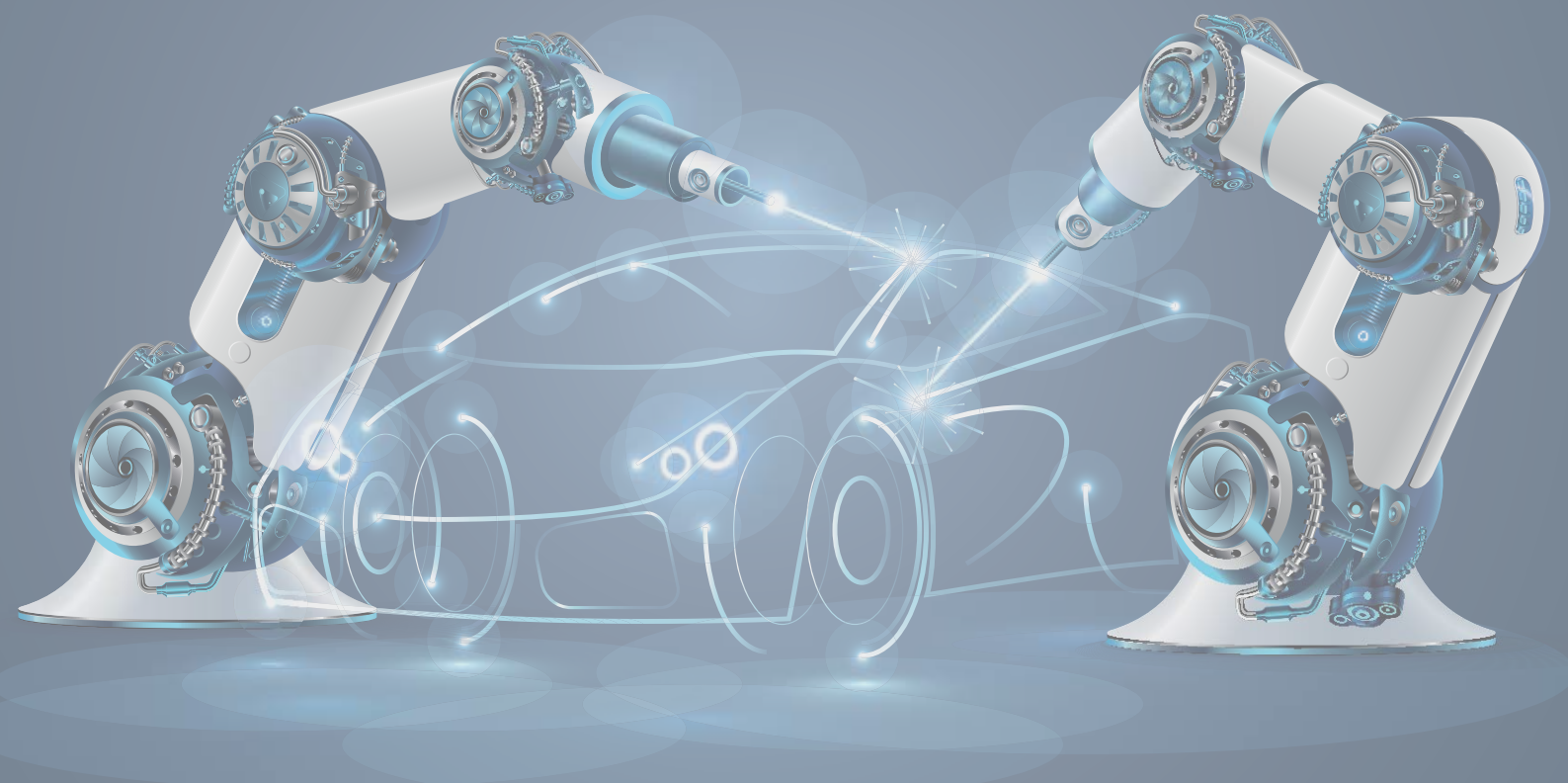
Eine Schlussbemerkung befasst sich mit einer weiten Transformationsperspektive, die deutlich über den Untersuchungsgegenstand Auto- und Zulieferindustrie hinausweist.

TEIL I

Transformation auf Hochtouren – Konversion noch auf Sparflamme

**Automobilhersteller und Zulieferindustrie in Berlin,
Brandenburg, Sachsen und Sachsen-Anhalt
in der Transformation**

Antje Blöcker



Inhalt

	Zusammenfassung	10
1	Einleitung: Dimensionen der automobilen Transformation	14
2	Konversion: Teilaspekt der sozial-ökologischen und demokratischen Transformation	18
3	Methode und Sample KonvA-BBS/ST	23
4	Zukunft der Automobilindustrie in Berlin-Brandenburg und Sachsen (BBS), mit Ergänzungen aus Sachsen-Anhalt (ST).....	25
4.1	Beschäftigungslage, Beschäftigungserwartungen und besondere Strukturmerkmale	25
4.2	Transformationsfeld: Antriebswende/Elektromobilität.....	37
4.3	Transformationsfeld: Automatisierung/Digitalisierung	48
4.4	Transformationsfeld: Mobilitätsdienste, I-Labs und Start-ups.....	54
4.5	Konversionsfeld: Alternative Produkte/Services (Was?).....	59
4.6	Konversionsbedingung: Faire Arbeitsbedingungen („Sicherheit im Wandel“) Wie?	66
5	Handlungsempfehlungen für eine aktive Industriekonversionspolitik	75

Zusammenfassung

Die Automobilindustrie in Berlin, Brandenburg und Sachsen (BBS) und in Sachsen-Anhalt (ST) befindet sich nach vielen Boom-Jahren in einem massiven Umbauprozess. Entscheidungen über das „Ob“ der ökonomischen Transformation (Erhöhung von Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität) sowie der ökologischen Transformation (Klimawandel und Emissionsregulierung mit CO₂-Limits der EU sowie Strafzahlungen bei Nichteinhaltung) sind längst gefallen. Auf das „Wie“ des Transformationsprozesses wurde mit Strategien wie Konzernrestrukturierungen und Standortvereinbarungen, mit Elektromobilität und mit der Digitalisierung von Produkten und Prozessen sowie dem Aufbau neuer Geschäftsmodelle auf Seiten der Unternehmen bereits reagiert. Diese Transformationsprozesse verlaufen zeitlich und räumlich ungleich in den Automobilregionen und haben enorme Wirkungen auf die gesamte automobilen Wertschöpfungskette.

Ob es auch eine soziale und demokratische Transformation wird, ob also die Beschäftigten in den Betrieben selber zu Gestalter/innen und Beteiligten des Umbaus werden, hängt maßgeblich davon ab, wie sich Klimaschutz und Beschäftigungssicherung vereinbaren lassen. Das setzt spezifische betriebliche Transformationskompetenzen für eine Umgestaltung der bestehenden Verhältnisse voraus.

In BBS und ST haben Betriebe und Belegschaften, regionale arbeits- und wirtschaftspolitische Akteure aufgrund ihrer DDR- und Nachwendegeschichte mehrfache Transformationsphasen durchlaufen und dabei besondere

Transformationskompetenzen erworben. Vor dem Hintergrund dieser spezifischen Transformationserfahrungen wurden im Projekt KonvA-BBS/ST die aktuelle Situation, Stimmungen und Problemwahrnehmungen sowie Veränderungsdynamiken im laufenden Transformationsprozess untersucht. Im Vordergrund stand die Frage, wie die Autoindustrie in BBS und ST auf die sozial-ökologische und demokratische Transformation vorbereitet ist und ob sich in diesem Prozess Türen öffnen für mittel- bis langfristige Zukunftsdebatten über Diversifizierungen innerhalb und jenseits der zukünftigen Industriearbeit der Automobilbranche, sprich für Konversion. Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich in sieben Punkten zusammenfassen:

- 1) **Die Transformation hat bereits begonnen:** Was die Auswirkungen weltweiter Trends (Globalisierung/Urbanisierung, Handelsprotektionismus, BREXIT, Demographie, Digitalisierung, Klimawandel und Emissionsregulierung) betrifft, unterscheidet sich die Situation in den Betrieben der wichtigen Auto-Regionen in Sachsen (Chemnitz, Dresden, Leipzig, Zwickau/Mosel), in Brandenburg und in Sachsen-Anhalt (Altmark, Nord-Ostharz) nur wenig von den allgemeinen Umbrüchen in der deutschen Automobilindustrie. Überall läuft die Transformation an. Die Zukunft der in BBS und ST ansässigen OEMs (Original Equipment Manufacturers) und die der vielen Zulieferer ist wie überall abhängig von ihrer Stellung in einer äußerst hier-

archisch geprägten Wertschöpfungskette, von jeweiligen Produktportfolios an den Standorten, der Stellung im Konzernverbund und der damit einhergehenden Innovationsleistungen und Investitionsbereitschaft. Wegen negativer Transformationserfahrungen werden nach einer über zehn Jahre währenden Wachstumsphase mit Transformation allerdings vor allem De-Industrialisierung und Rationalisierung, mehr Risiken als Chancen assoziiert. Für die mittelfristige Zukunft erwarten viele Beschäftigte nach einer positiv erlebten ökonomischen Aufholphase bei Innovations- und Investitionsentscheidungen gegenüber den Automobilstandorten im Westen nachrangig berücksichtigt zu werden. Im Strukturwandel erstet eine Lücke zwischen Wahrnehmung, Erwartung und Realität.

2) **Ende des Beschäftigungsbooms:** Beschäftigungsabbau, Ankündigungen hinsichtlich vereinzelter Standortschließungen und Insolvenzen betrafen seit Herbst 2017 im besonderen Maße Standorte im Südwesten Deutschlands. Aber auch in BBS und ST fand ab Ende 2018 die positive Beschäftigungsentwicklung der letzten zehn Jahre ein Ende. Belegschaften und ihre Interessenvertretungen kämpfen seit der Diesel-Affäre und spätestens mit dem starken Abflauen der Weltkonjunktur ab dem II. Quartal 2019 um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze. Die Mehrheit der Beschäftigten in den Betrieben erwartet mit nur

wenigen Ausnahmen im Gegensatz zum Bundesdurchschnitt aber weniger harte Beschäftigungsrückgänge. Dies nicht zuletzt, weil sie in ihren Betrieben bereits mehrfache Restrukturierungsphasen bewältigen mussten.

3) **Aufbau eines Elektromobilitätsclusters**

Sachsen: Wichtige OEM-Investitionsentscheidungen der Jahre 2013 und 2017 haben BBS zur Pilotregion eines Elektroauto-Clusters gemacht. Bundesweit liefen die ersten batterieelektrischen Fahrzeuge in Leipzig vom Band, in Mosel/Zwickau wird ein Standort zur ersten völlig auf Elektroautos umgestellten Fabrik aufgebaut. Diesbezüglich klaffte im Herbst 2018 eine große Lücke zwischen der realen Umbau- und Beschäftigungssituation und der Problemwahrnehmung bzw. Stimmung in vielen Betrieben. Die wirtschaftliche Lage war relativ gut, in der Wahrnehmung dominierte aber eine pessimistische Stimmung. Es gab nur wenig Vertrauen in das Gelingen des Transformationsfeldes Elektromobilität. Das hat sich – trotz nach wie vor bestehender Unsicherheiten – innerhalb eines Jahres verändert. Die Zuversicht in den Wechsel in die Elektromobilität hat bis August 2019 zugenommen. Neue Produktzusagen und Investitionen bei OEMs und Zulieferern haben in vielen Betrieben bestehende Zukunftsängste gemildert, ausgenommen sind nur stark vom Dieseleinbruch betroffene Standorte (z. B. Conti/Limbach-Oberfrohn).

- 4) **Digitalisierung löst Automatisierungsängste aus:** Der Modernisierungsgrad der Maschinen und Anlagen bei den OEMs und in vielen großen Zulieferbetrieben ist hoch. Entlang der Wertschöpfungskette zeigen sich aber erhebliche Lücken, denn bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) besteht erheblicher Investitionsnachholbedarf, was Produkt- und Prozessinnovationen betrifft. Mit Digitalisierung wird in erster Linie Automatisierung mit mehr Robotereinsatz verbunden. Risiken werden überbetont. Oftmals fehlen gezielte Qualifizierungsangebote und Personalentwicklungskonzepte, die die Chancen der Digitalisierung aufgreifen. In BBS und ST wurden diesbezügliche Strategiedialoge etabliert und staatliche Fördermittel zur Bewältigung des digitalen Wandels und Qualifizierung bereitgestellt. Dennoch dominieren Rationalisierungsängste und ein zunehmendes Gefühl des Abgehängtseins im Kontext von mehrheitlich in Westzentralen getroffenen Zukunftsinnovationsplänen die Wahrnehmungsmuster, die sich im Verlauf der Krise verschärft haben.
- 5) **Mobilitätsservices als neues Geschäftsfeld ist wenig verbreitet und auf wenige Standorte konzentriert:** Innovationslabs und Start-ups im Bereich neuer Mobilitätsdienstleistungen sowie neue Mobilitätsforschungsinstitute konzentrieren sich auf Dresden, Chemnitz und Berlin. Beschäftigungswirkungen fallen diesbezüglich bisher gering aus und erfordern oft neue

Formen der Mitbestimmung. In den untersuchten Fertigungs- und Logistikbetrieben wird darüber kaum diskutiert. Neue Konzepte einer multimodalen Mobilität, in der Klimaschutz und Arbeitsplätze zusammengehören, sind zwar in vielen Betrieben Thema, stoßen aber auf Grenzen negativer Transformationserfahrungen mit dem Niedergang von Betriebsbahnen und -bussen und des flächendeckenden ÖPNVs. Wenn „Mobilität der Zukunft“ Thema der betrieblichen Debatte ist, werden vor allem soziale Gerechtigkeitslücken wie unbezahlbare spritsparende Neuwagen, lange Anfahrtswege, hohe Fahrtkosten und mangelnde Alternativen betont.

- 6) **Konversion können wir, wenn man uns lässt:** Sehr eingeschränkte Mitbestimmungsrechte bei Produkt- und Prozessentscheidungen sind ein zentraler Engpass, wenn es um Produkte und Prozesse jenseits der bisherigen oft sehr prozesstechnisch starren Automobilfertigung geht. Ideen in den Belegschaften gibt es. Sie finden aber selten Gehör in den Geschäftsführungen. Da im Umgang mit anderen eher modellzyklischen oder technologiebasierten Produktumstellungen (Wegfall Hydraulik etc.) vertraut, wird relativ gelassen gesehen, wenn etwas Neues kommen sollte. Das liegt daran, dass die Belegschaften ihre eigenen hohen Qualifikationen als hohe Transformationskompetenz sehr positiv bewerten. Andere Produkte zu fertigen ist jedoch zum einen produktionstechnisch sehr voraussetzungsvoll

und zum anderen aber in erster Linie davon abhängig, ob alternative Arbeit jenseits der Autoproduktion unter vergleichbaren Arbeitsbedingungen gewährleistet wird.

7) **Erschwerte Konversion aufgrund unfairer**

Arbeitsbedingungen: Was Arbeitszeit- und Tarifangleichung betrifft, ist auch im 30. Nachwendejahr die Mauer noch nicht weg. Das wirkt negativ auf eine aktive Beteiligung und Gestaltung der Transformationsprozesse. Besonders die Nichtverlängerung von Befristungen und Leiharbeit, Schichtreduzierungen, Kurzarbeit etc. sind im Herbst 2019 auch in BBS und ST Realität, und diese bestimmen – trotz räumlich-partiellen Facharbeiter/innen-Mangels – die De-Industrialisierungsängste und Ungleichheitsempfindungen gegenüber dem Westen ganz entscheidend. Während also bei Produktanpassungsprozessen hohe Eigenkompetenzen ausgemacht werden, wirken negative Transformationserfahrungen mit erlebter Ungleichheit und Ungerechtigkeit insbesondere hinsichtlich Arbeitszeiten und Entgeltstrukturen kontraproduktiv auf eine aktive betriebliche Mitwirkung an

einer sozial-ökologischen und demokratischen Transformation. Nur positiv erlebte Qualifizierung und Sicherheit im Wandel wird die Bereitschaft der Menschen erhöhen, den Wandel aktiv mitzugestalten.

Nach zehn Jahren Auto-Boom und 30 Jahre nach der „Wende“ schreitet der Transformationsprozess schnell voran. Eine Konversionsperspektive für die Beschäftigten in der Automobilindustrie in BBS und ST gibt es aber nur, wenn Alternativen für alle Beschäftigten (Kern- und Randbelegschaften) entlang der gesamten automobilen Wertschöpfungskette konkret aufgezeigt werden: Weniger Arbeitszeit, mehr Entgelt, mehr Initiativrechte und Mitgestaltung – und letztlich mehr Wirtschaftsdemokratie in Betrieben und in den betroffenen Autoregionen. Erforderlich ist eine sozial-ökologische Neuausrichtung von regionaler Struktur- und Industriepolitik hin zu einer Industriekonversionspolitik, in der Staat, Politik, Gewerkschaften und betriebliche Akteure eng zusammenarbeiten. In derartigen regionalen Transformationsräten „Konversion-Auto“ könnte auch die Verteilungsfrage wieder auf die Tagesordnung gesetzt werden.

1 Einleitung: Dimensionen der automobilen Transformation

Klimawandel und damit verbundene Umweltregulierung, Elektromobilität, Digitalisierung, autonomes Fahren und Mobilitätsdienstleistungen sind die zentralen ökologischen und ökonomischen Transformationsfelder, die den gegenwärtigen Strukturwandel der Automobilindustrie weltweit prägen. Handelshemmnisse mit einem hohen Maß an Protektionismus, BREXIT, ein starkes Abflauen der Weltkonjunktur spätestens seit dem II. Quartal 2019 haben den seit einigen Jahren laufenden Umwandlungsprozess der Branche enorm beschleunigt. Zusammen mit den Folgen des Dieselskandals und demographischen Herausforderungen lassen diese zahlreichen globalen Trends kaum Zweifel daran, dass die Krisenturbulenzen auch nach 2019 anhalten werden.

In der gesamten deutschen Automobilindustrie herrscht viel Unruhe und Unsicherheit in den Belegschaften, bei den Herstellern (OEMs), den Zulieferern, im KFZ-Handel und KFZ-Handwerk. In der laufenden ökonomischen Transformation werden nicht alle Arbeitsplätze wie bisher erhalten werden können, darüber besteht weitgehend Einigkeit im Arbeitgeber- und Arbeitnehmerlager. Ein Beschäftigungsumbau innerhalb der Werke und entlang der Wertschöpfungskette erscheint unerlässlich. Die soziale und demokratische Dimension im Transformationsprozess zusammen mit ökologischen und ökonomischen Strukturanpassungen zu stärken, steht – nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Drohens der Arbeitgeber mit Werksschließungen und Beschäftigungsabbau vor allem im Zulieferbereich – auf der Tagesordnung der arbeitsorientierten Interessenvertretungen ganz oben.

Dass die Gewerkschaften und insbesondere die IG Metall als zentrale Interessenvertreterin der Auto-Beschäftigten trotz aller Turbulenzen, was die zukünftige Arbeitsplatzsicherheit betrifft, für Klimaschutz eintreten, den Dialog mit Vertreter/innen der Bewegung Fridays for Future suchen, in einer gemeinsamen Erklärung mit NABU und BUND (IGM/NABU/BUND 2019) ein anderes Mobilitätssystem einfordern, zeigt, dass Klimaschutz und Arbeitsplatzertand und -umbau keine Gegensätze sind oder gar als Widerspruch verstanden werden (Kempe 2019).

Beschäftigte in Betrieben der Autoindustrie wollen wie alle Menschen das Klima schützen, für sich und ihre Kinder eine lebenswerte Zukunft sichern und diskutieren vielerorts über Möglichkeiten, wie das erreicht werden kann, ohne dass der Umbau ihrer Arbeitsplätze in der Autoindustrie in Billigjobs oder Erwerbslosigkeit mündet. Im laufenden Strukturwandel stellt sich die Frage nach einer Vereinbarkeit der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension der Veränderungen entlang der gesamten automobilen Wertschöpfungskette, bei der es sich um eine sehr heterogene und hierarchische Branche handelt. An der Spitze stehen die Hersteller und wenige große Global Player (Zulieferer wie Bosch, Continental, Schaeffler, ZF) und zentrale Maschinen- und Anlagenbauer (z.B. KUKA, Schuler) mit einer qualitativ hohen Mitbestimmungskultur. In einer pyramidenförmigen, sehr hierarchischen Stufenleiter folgen dann Entwicklungsdienstleister (EDL), Ausrüster, Zulieferer, Kontraktfertiger, Modul- und JiS-Lieferanten, wo Entgelt-

und Mitbestimmungsbedingungen sehr stark nach unten abfallen.

Wenn Interessenvertretungen der Belegschaften in OEMs und großen Zulieferern jetzt für eine klimainduzierte Konversion nicht nur eintreten, sondern auch operativ bereit sind, über andere Wege der Investitionsausgaben- und Rendite-Verteilung zu diskutieren (siehe Beiträge in Schröder/Urban 2019), ist das ein wichtiges Zeichen für alle Menschen in den Betrieben, in denen weder Arbeitszeiten noch Arbeitsbedingungen annähernd mit denen ihrer großen Auftraggeber vergleichbar sind. Das gilt für alle Betriebe, insbesondere aber für die ostdeutsche Autoindustrie, in der eine Tarif- und Arbeitszeitangleichung an das West-Niveau noch immer aussteht.

Droht die soziale und demokratische Dimension der Transformation hinter die ökonomische und ökologische Transformation in den Hintergrund zu geraten oder finden sich Zeichen für eine wirtschaftsdemokratische Transformation? Welche Rolle spielt Konversion, also die betriebliche Umstellung der Produkte und Prozesse der bisherigen Massenproduktion in Richtung gesellschaftlich nützlicher und gebrauchswertorientierter Güter, Dienste und Verfahren?

Konversionschancen in Zeiten der Mehrfach-Transformation in der Automobilindustrie zu erforschen, und im Zuge dessen auszuloten, ob sich die Automobilindustrie in Ostdeutschland in diese Richtung bewegt, klingt etwas utopisch – und erinnert zugleich an alte Postwachstums- und Konversionsdebatten (u. v. Cooley 1982; IGM 1973; Jacobi 1982; Zellentin

1981) im Westen (Rüstungs- und Werftenkrise), an „Auto, Umwelt und Verkehr“-Debatten Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre (IGM/BUND 1992), an „Kurswechsel“ während der Krise 2008/2009 (Huber 2012) sowie 30 Jahre nach der „Wende“ an zahlreiche Transformations- und Konversionsprozesse in BBS und ST, die vor allem in einer Privatisierung vieler Industriebetriebe sowie in gewaltigen De-Industrialisierungen ihren Ausdruck fanden.

Und in der Tat wird in den Betrieben der Automobilindustrie in BBS und ST und in breiten Teilen der dortigen Bevölkerung mit dem Begriff Transformation auch im 30. Nachwendejahr zunächst ein polit-ökonomischer Regimewandel assoziiert, wie in zahlreichen Medienberichten sowie im Jahresbericht zur Einheit 2019 der Bundesregierung (BMW 2019) bezeugt wird. In den Sozialwissenschaften wird diese politische Dimension seit vielen Jahren thematisiert. Es geht dabei um den Regimewechsel von autoritären hin zu mehr liberal-demokratischen politischen Systemen (in Südeuropa, später Osteuropa/Sowjetunion), oder wie umgekehrt heute in rechtspopulistischen Staaten zurück zum autoritären Staat sowie den ökonomischen Systemwechsel von der Plan- zur Marktwirtschaft. Letzteres gewinnt mit einer zunehmenden Kritik am ungezügelter Kapitalismus im aktuellen industriellen Transformationsprozess an Bedeutung und konkretisiert sich u. a. an der Forderung nach einem größeren Einfluss der Belegschaften auf die Investitionspolitik der Unternehmen (Hofmann 2019).

Überdiese polit-ökonomischen Verortungen hinaus, haben sich zahlreiche gesellschafts-

politische Transformationsdiskurse etabliert, die oftmals ausschließlich die ökologischen Krisen zum Ausgangspunkt einer Debatte um die Grenzen eines quantitativ unbegrenzten Wachstums nehmen. Sie bilden ein breites Spektrum von ökologischen Modernisierungsansätzen bis hin zur De-Growth-Bewegung ab (Debatteüberblicke u. v. in Adler/Schacht-Schneider 2010; Barth u. a. 2018; Blöcker 2014; Dörre u. a. 2019). Die Notwendigkeit einer grundlegenden Transformation der kapitalistischen Lebens- und Wirtschaftsweisen wird dagegen nur selten thematisiert (Brand 2019; Burmeister 2019; Dörre 2019a; Rähzel/Uzzell 2011; Wissen 2019a). In dieser heterogenen Debatte-landschaft erfährt die Diskussion um Konversion eine Renaissance. Die Diskussion in die Alltagspraxis der Betriebe hineinzutragen ist eine zentrale Herausforderung für die demokratische Transformationsdimension.

Wenn beispielsweise die IG Metall heute, im Herbst 2019, aktiv für Klimaschutz eintritt, knüpft das an „alte“ Traditionen einer Konversionsdebatte Mitte der 1970er bis Mitte der 1980er Jahre an. Damals wie heute geht es bei Konversion um mehr als eine marktgetriebene Transformation, die vor allem inkrementelle Modernisierung von Produkten und Prozessen zum Erhalt des Systems Autos und nicht – wie vielfach suggeriert – radikalen Wandel meint, sondern um eine gemeinsame Suche nach neuen Geschäftsfeldern und alternativen Produkten (Was?) in entschleunigten fairen Arbeitsprozessen (Wie?).

Diese umfassende Dimension der industriellen Transformation, die sich wie Dörre

(2019a) begründet, aus dem Konzept einer ökonomisch-ökologischen Zangenkrise ergibt, bildete den Hintergrund und die Ausgangslage für das Projekt KonvA-BBS/ST. In Kapitel zwei wird in einem kurzen Überblick an vorherige Konversionsdebatten in der Automobilindustrie angeknüpft, weil der Konversionsbegriff in der laufenden Transformation hoch aktuell ist (Kempe 2019; Stenger 2019) und mit Forderungen wie „#Fair Wandel“ (Grabietz/Klein 2019) und „Mensch statt Marge“ (u. a. IGM/Projekt Zukunft Ost (2018)) auch im gewerkschaftlichen Diskurs angekommen ist:

„Nicht jeder Arbeitsplatz kann erhalten bleiben, was aber erhalten bleiben muss, sind Beschäftigung und Perspektiven für die Belegschaften. Man wechselt von der Fertigung nicht so einfach in das Gesundheitswesen. Aber mit einer gewissen Zeitspanne und in verwandte Branchen ist das praktikabel.“ (Jörg Hofmann im Interview mit Stefanie Groll/Böll-Stiftung am 29.04.2019)

Kapitel drei gibt einen Überblick über das Vorgehen und das Untersuchungsfeld. Im Mittelpunkt des empirischen Teils (Kapitel 4) stehen Antworten auf die Frage, wie die Betriebe und ihre Belegschaften der Autoindustrie in BBS und in ST auf die gravierenden Umbrüche in einer deutschen Kernindustrie und Trägerin des Exportmodells Deutschland vorbereitet sind, ob sich ein Ende des Auto-Booms Ost abzeichnet und wie Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen die Chancen und Risiken sowie kommende Probleme bewerten und wahrnehmen.

Obwohl es in diesem Bericht keineswegs um eine umfassende Strukturanalyse der Autoindustrie in BBS und ST geht (siehe dazu Blöcker/Meißner 2016), wird zunächst auf einige Strukturbesonderheiten und insbesondere auf die Beschäftigungslage in den gewählten Betrieben eingegangen (4.1). Ausgewählt wurden dann drei Transformationsfelder, die Antriebswende in Richtung Elektromobilität (4.2), die digitale Transformation (4.3), Mobilitätdienstleistungen als neues Geschäftsfeld (4.4) sowie

das Konversionsfeld Alternative Produktion (4.5), und mit fairen Arbeitsbedingungen für eine nachhaltige „sozial-ökologische“ Transformation (4.6) eine Konversionsbedingung. In einem kurzen Resümee (Kapitel 5) werden abschließend Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für betriebliche und gewerkschaftliche Akteure sowie für politische Entscheidungsträger formuliert, die sich an eine aktive Industriekonversionspolitik richten.

2 Konversion: Teilaspekt der sozial-ökologischen und demokratischen Transformation

Mit Blick auf die Forderung nach einer sozial-ökologischen Neuausrichtung von Struktur- und Industriepolitik stellt sich die Frage, wie Konversion in die diversen Transformationsdiskurse einzuordnen ist. Tatsächlich hat es Konversion (Produkt- und Prozesskonversion) im Verlauf vieler multipler Weltwirtschafts- und Automobilkrisen immer wieder gegeben (Adler 2019; Candeias u. a. 2011; Röttger 2017). Röttger (2010) unterscheidet vier Konversionstypen, die hier auf die Autoindustrie übertragen werden. Aus der rein ökonomischen Perspektive findet *weltwirtschaftlich getriebene Konversion* v. a. ihren Ausdruck, wenn sich die Produktionsnormen, also die Art und Weise von Produkten und Prozessen in den Betrieben komplett verändern. Produkte und deren Herstellungsprozesse an Hochlohnstandorten laufen aus, weil globale Wettbewerber, nun in der Regel unter anderen Arbeitsbedingungen, neue Verwertungsräume in Niedrigkostenstandorten entdecken und Wertschöpfung dorthin verlagern. Beispiele dafür sind der Nokia-Umstieg vom Gummistiefel-Fabrikanten zum Mobiltelefonhersteller und dann dessen Scheitern, Opels Umstieg von der Nähmaschine über das Fahrrad hin zum Auto. In der ostdeutschen Automobilindustrie sind das Auslaufen der DDR-Autos Trabant und Wartburg, die komplette Zerschlagung vieler Zulieferer sowie ein Teilverkauf der profitablen Betriebe (oft Sahnestücke genannt) an westdeutsche und westeuropäische Konzerne durch die Treuhandanstalt Beispiele dafür. Für die wenigen verbliebenen BBS-Betriebe und deren Belegschaften bedeutete diese Konversion nicht nur die Auflösung der großen Indus-

triekombinats-Strukturen und deren räumliche Verflechtungen, sondern in der Regel auch die völlige Entwertung ihrer Produkte, da auf westliche Produkte und Prozesse umgestellt wurde. Im Überlebensfall der Betriebe profitierten die neuen westdeutschen Kapitaleigner vom Erfahrungswissen der gut ausgebildeten Facharbeiter/innen bei den Produktumstellungen. Allerdings führte die Einführung neuer Produktionskonzepte mit geringerer vertikaler Integration und weniger räumlichen Verflechtungen dazu, dass eine extreme Arbeitsteilung im Konzernverbund das komplexe vorhandene Prozesswissen in den Belegschaften zum Teil reduzierte.

Wettbewerbskorporatistische Konversion findet dann statt, wenn mit modifizierten Produkten und Prozessen in neue Märkte diversifiziert wird. Beispiele sind die Verlagerung der Bekleidungsindustrie und Unterhaltungselektronik in den globalen Süden bei gleichzeitiger Konzentration auf z. B. hochwertige Textilien und Spezialkameras im Norden. Diese schon in den 1970er Jahren etablierte globale Arbeitsteilung wurde nach der Wende auf BBS und ST übertragen, so blieben etwa in Sachsen nur die höherwertige Textilproduktion und in Thüringen eine sehr spezialisierte Optronik erhalten. Für die Autoindustrie gehört dazu der marktgetriebene Einstieg in die polyzentrischen Weltautomobilregionen der Triade (Nordamerika, Japan, später China, Indien) und der kostengetriebene Aufbau der mittelosteuropäischen Automobilindustrie mit einer räumlichen High- und Lowtech-Arbeitsteilung und standortspezifischen Leit- und Zentralfunktionen. Für BBS und ST blieb die Sandwich-Position dazwischen.

Bei einer *staatsgetriebenen Konversion* handelt es sich um die Umstellung von Kriegs- auf Friedensproduktion oder umgekehrt (bei Ford, Opel, DB, BMW und v. a. bei VW ab 1936 ff. etc.) und ab den 1990er Jahren wegen des massiven Rückgangs der staatlichen Rüstungsausgaben die Konversion im Bereich Werften. Sie fand und findet heute v. a. als Liegenschaftskonversion Anwendung, wenn es also um die Umnutzung brachliegender Gebäude der ehemaligen Nationalen Volksarmee und Bundeswehr (u. v. Elsner 2009; Erdmann 2014) und aus der Auto-perspektive die Umnutzung abgewickelter und stillgelegter Kombi-natsstandorte geht.

Und letztlich geht es bei der vierten Spielart um eine *wirtschaftsdemokratisch-getriebene Konversion* im Betrieb und in der Gesellschaft, die die Frage des WAS? mit Fragen nach dem WIE? und Für WEN? verbindet. Und diese Konversion ist gemeint, wenn es um sozial-ökologische Transformationsprozesse geht. Sie ist sowohl an die gewerkschaftliche „Just Transition“-Bewegung als auch an die Neubelebung der Postwachstumsbewegung, die „Great Transformation“ Polanyis äußerst anschlussfähig, da in beiden Fällen u. a. der gesellschaftliche Umbau in Richtung einer karbonfreien Wirtschaft (Dekarbonisierung) mit einer Gerechtigkeits- und Wohlstandsverteilungsdebatte verbunden wird (AK Postwachstum 2016; ATTAC 2019; WGBU 2011; Beiträge in Dörre u. a. 2019).

Wann aber sind gewerkschaftliche und betriebliche Konversionsdebatten oder -vorhaben mehr als eine entweder staatsgetriebene oder weltmarkt- und konkurrenzgetriebene Strategie der Überlebensfähigkeit innerhalb der kapitalistischen Produktionsweise (Candias 2011)? Die Erfahrungen aus den Konversionsdebatten der 1970er und 1980er Jahre (v. a. Lucas Aerospace und die dezentralen Arbeitskreise Alternative Produktion und TINA¹-Arbeitskreise der IGM und siehe u. v. Dünwald/Thomsen 1987) haben gezeigt, wie wichtig die Einbindung der unmittelbaren Produzenten bei der Suche und Entwicklung gesellschaftlich nützlicher Produkte ist. In der Verbindung der Fragen, was, wie und für wen produziert werden soll, lag ein wichtiger basisdemokratischer Ansatz. In einem Bericht über die Arbeit der Plakat-Gruppe bei Daimler heißt es dazu bei Adler (2019, 2):

„Das Konzept flexibler Universalmaschinen in Fertigungsinseln wurde an der Basis nicht abgetan als weltfremde Spinnerei, weil es die Qualifikationsinteressen der KollegInnen aufgriff und ihre existenziellen Bedürfnisse als Lohnabhängige“.

Breite betriebliche Beteiligung an Konversion ist entsprechend als Prüfstein im Verhältnis von Strukturumbau zu Strukturbruch zu sehen.

Dass viele Initiativen der 1980er Jahre letztlich ins Leere gelaufen oder gar geschei-

¹ Bei TINA-Arbeitskreisen handelte es sich um Betriebsgruppen, in denen Techniker/innen, Ingenieur/innen und Naturwissenschaftler/innen gemeinsam mit Facharbeiter/innen und Betriebsratsmitgliedern konkrete Produktionsumstellungen diskutierten. Sie entstanden zwischen 1974 und 1985 in der Hochphase des HdA-Programms (Humanisierung der Arbeitswelt).

tert sind, lag vor allem an vier Faktoren: keine Verfügungsgewalt über Eigentum, regionale Begrenztheit der Arbeitskreise (u. a. Werften, Militärkomplex), fehlender langer Atem und fehlende gewerkschaftliche Koordination. Dass nicht nur über andere Produkte, sondern auch grundsätzlich über Grenzen des Wachstums, über Arten der Verteilung und über mehr direkte Beteiligung in der Automobilindustrie diskutiert werden müsse, hatte der frühere IGM-Vorsitzende Franz Steinkühler bereits vor 30 Jahren wiederholt gefordert und dabei die vier von Röttger genannten Bedingungen vorweggenommen:

„Wer, wie es in der Satzung der IG Metall heißt, die Arbeits- und Lebensinteressen der Arbeitnehmer wahrnehmen will, der muss sich einmischen in die Politik und der muss Standpunkte beziehen in dieser Gesellschaft. [...] eine andere Zukunft, die Verwirklichung von Alternativen zum herrschenden Kapitalismus ist über einen sozialpartnerschaftlichen Anpassungskurs nicht möglich. [...] Der Schritt von der Krisenabwehr zur Zukunftsgestaltung erfordert mehr konzeptionelle Alternativen, mehr Gegenmachtbildung und mehr Mobilisierung.“ (Steinkühler 1989)

In einigen Betrieben (z. B. Goeudevert bei VW) sowie mit der Konferenz „Auto, Umwelt und Verkehr“ flammte Anfang der 1990er Jahre eine betriebliche, regionale und gesellschaftspolitische Konversionsdiskussion erneut auf. So hieß es in einem Papier von IG Metall und dem Deutschen Naturschutzring damals:

„Ökologische Schäden und die soziale Frage, die Rodung der Regenwälder, neue Armut in den Industrieländern und Hunger in den Entwicklungsländern zeigen zugleich, dass Kapitalismus und ungezügelter Wachstum keine Alternativen sind. Regionale Lebensqualität und globales Überleben können wir nur gewinnen, wenn Arbeit und Technik im Einklang mit unseren natürlichen Lebensgrundlagen organisiert werden, wenn soziale Gerechtigkeit und Solidarität mehr gelten als das Recht des Stärkeren und der schnelle Profit.“ (IG Metall/Deutscher Naturschutzring 1992, 6)

Die dort angeführten zehn Forderungen finden sich fast deckungsgleich in der aktuellen verkehrspolitischen Debatte (etwa ATTAC 2019) wieder. Eine betriebliche Umsetzung fand mit der Wiedervereinigung und der in Deutschland verspätet einsetzenden Weltautomobilkrise ab 1991/92 ein jähes Ende. Praktisch umgesetzt wurden einzelne Projekte wie Rufbusse (etwa im Landkreis Gifhorn und der Stadt Friedrichshafen) und weitere ökologische Verkehrsprojekte, in die die Belegschaften aber wenig integriert waren. Denn auf der betrieblichen Seite standen arbeitspolitisch einerseits die bereits ab Mitte der 1980er Jahre erfolgte Automatisierungsoffensive (z. B. Halle 54 bei VW) und die nach der Krise 1992 beginnende Lean Production sowie andererseits die Eroberung der geöffneten Arbeitskosten-Märkte in Osteuropa im Vordergrund. Standort- und Beschäftigungssicherung im Westen könne nur mit einer „Mischkalkulation“, die in Ost-

deutschland, v. a. aber in Osteuropa anhand von Billiglohn-Standorten ausgemacht wurde, gelingen. Diese gescheiterte Strategie führte im Westen und im Osten der deutschen Automobilindustrie zu vielen betrieblichen Konzessionen, die sehr nachhaltig wirksam sind.

In der ostdeutschen Automobilindustrie waren es v. a. Opel in Eisenach (Thüringen) und VW in Zwickau/Mosel (Blöcker/Walker 1994), die zu Laboren modularer Fabrikstrukturen wurden. Bereits sehr früh in der Nachwendezeit wurden mit JiT/JiS-Strukturen, mit der Zuweisung von auslaufenden Komponenten an aufgekaufte Zulieferer und ungleichen Ost-West-Arbeitsbedingungen Grundstrukturen erzeugt, die auch nach 30 Jahren einem beteiligungsorientierten und fairen Umbau der Autoindustrie im Wege stehen. Obwohl verschiedentlich das bloße Setzen auf Wachstum kritisiert wurde und immer wieder die Forderungen von „Auto, Umwelt und Verkehr“ aufgegriffen wurden,² gerieten Verteilungsfragen in den Hintergrund. Es gab kaum gewerkschaftliche Koordination, ein langer Atem fehlte, was im Zusammenhang mit den regionalen Cluster-Konzepten oftmals in Modernisierungsfällen führte. Gerade kritische Gewerkschafter/innen stiegen aus vielen dieser regionalpolitisch-neoliberalen Wachstumsinitiativen aus (Dörre/Röttger 2006). Auch deshalb herrschte dann zehn Jahre diskursiver Stillstand.

Erst in der Finanzkrise 2007/2008 entstand eine neue Debatte über Konversion mit be-

trieblichen und regionalen Initiativen, von der sich viele betriebliche und gewerkschaftliche Akteure neue Perspektiven für Beschäftigung, Wirtschaftsdemokratie und Umweltschutz erhofften. Diese Motive lagen auch der internationalen Automobilkonferenz „Auto.Mobil. Krise“ (Candeias u. a. 2011) zugrunde, die die Rosa-Luxemburg-Stiftung und die Bundestagsfraktion der Partei DIE LINKE vom 28. bis 30. Oktober 2010 in Stuttgart veranstalteten. Obwohl die Konferenz viel Zuspruch fand und auch mit verschiedenen regionalen und betrieblichen Beispielen (etwa in Itzehoe, Esslingen und dem Innovationsfonds bei Volkswagen) aufwarten konnte, entwickelte sich daraus nur wenig. Der neue Krisenkorporatismus und die Abwrackprämie 2009 beendeten die Diskussion, bevor sie noch richtig begonnen hatte.

Kurz darauf hatte der nächste Boom die Automobilindustrie ergriffen, der umweltpolitische Ausweg hieß nun: Elektroautomobilität. Ob Elektromobilität eine Konversionschance ist, bleibt abzuwarten (Daum 2018). Angezweifelt wird v. a. ihr Beitrag zur ökologischen Verkehrswende (Wolf 2019). Zwei Argumente sind nicht von der Hand zu weisen. Einerseits gehen die deutschen OEMs den Weg in die Elektromobilität in erster Linie politikgetrieben, weniger aus Umwelterfordernissen. Vor allem Regulationsvorgaben für die Reduzierung der CO₂-Emissionen (EU, aber insbesondere der zentrale Exportmarkt China) erzwingen hohe Investitionen in dieses Transformationsfeld.

² So hieß es etwa auf der IGM-Konferenz zur Zukunft der Automobilindustrie „Wachstum in den Stau? Arbeitsplätze im Rückwärtsgang“ am 30. Mai 1995: „Wir brauchen ein Verkehrssystem, das eine ökologisch nachhaltige Entwicklung gewährleistet, eine Verminderung von Verkehrsströmen und eine bessere Kooperation der Verkehrsträger, eine Aufwertung des regionalen Lebensraums [...], wodurch eine Verringerung der notwendigen Mobilität eintreten würde.“

Andererseits hätten, so ein zweites Argument, erprobte Kapitalkrisenüberwindungs- und Beharrungskräfte des „Systems Auto“ incl. eines ausgeprägten Produzentenstolzes der Automobilbeschäftigten schon in vielen Krisen gezeigt, dass es sich bei z. B. Elektro„Automobilität“ wieder einmal um einen Rettungsversuch zur Belebung der Massenproduktion handeln würde, der gerade nicht für den Bruch mit dem systemischen automobilen Konsens, sondern für seinen Erhalt spräche. Große Mengen an Diesel-Autos werden seit 2015 dem Markt entnommen, sehr viele davon werden als Gebrauchtwagen exportiert. Verbrenner-Autos bleiben mit ca. 70 % der Neuzulassungen bis 2030 das Brot- und Buttergeschäft der Konzerne und werden in den nächsten zwei bis sieben Jahren um viele E-Autos ergänzt. Ohne eine andere Verkehrspolitik und ohne Mobilitätswende wird kaum weniger Verkehr erzeugt, zumal diese Art der Konversion vom Staat mit massiven Infrastrukturbeiträgen intensiv mit angetrieben wird.

Sind also in Ungewissheitszeiten zwischen sozialen Bewegungen wie „Fridays for Future“, Diesel- und Korruptionsskandal und drohendem Arbeitsplatzabbau überhaupt ausreichend Raum und Ressourcen für Konversionsdebatten bei Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen in den Betrieben vorhanden? Ein wenig Skepsis ist angebracht. Lars Henriksson (Volvo-Betriebsrat) bringt das Dilemma in einem Beitrag auf den Punkt, hebt zugleich wie Adler (2019) die besondere Rolle der Belegschaft im Konversionsprozess hervor:

„Ich glaube auch nicht, dass Automobilarbeiter das Klimagewissen der Welt sind. Automobilarbeiter sind nicht mehr und nicht weniger bereit, Opfer für eine gemeinsame Sache zu bringen als jeder andere Mensch auch Ich glaube nicht, dass der Konversionsprozess allein auf lokaler Ebene möglich ist. Der automobiler Komplex ist zu groß, und die Produkte, die wir an die Stelle des Autos setzen können ... müssen auf gesellschaftlicher Ebene beschlossen werden ... doch ich glaube, dass dieser Kampf stark von den Belegschaften der Autoindustrie getragen werden muss Schließlich sind wir es, die die Maschinerie am Laufen halten“
(Henriksson 2017, 2)

Dass die Welt-Autokrisen immer ungleichzeitiger und ungleichräumiger in den Weltregionen (Brasilien, China, Russland, Indien, neuerdings einige Staaten Afrikas) verlaufen, ist nicht neu. Neu belebt haben sich Debatten um andere Mobilitätskonzepte, weil sich die Klima- und Umweltkrisen verschärft haben. Damit eröffnen sich Spielräume für betriebliche Umbauprojekte, die seit einigen Jahren auch um Fragen nach zukünftigen Konsum- und Produktionsweisen erweitert wurden (Burmeister 2019). Muster und Instrumente der Krisenabsicherung und -überwindung der Jahre 2009/2010 lassen sich nicht mehr eins zu eins wiederholen. Vielmehr ist ein umfassender gesellschaftspolitischer Dialog, sind Staat und Politik gemeinsam mit den Betrieben und ihren Belegschaften in den Transformationsprozess einzubinden, wenn sich darin auch Wege einer Konversion eröffnen sollen.

3 Methode und Sample KonVA-BBS/ST

Die hier vorgestellten Ergebnisse für die Automobilindustrie in Berlin, Brandenburg und Sachsen (BBS) und für wenige Betriebsfälle in Sachsen-Anhalt (ST) basieren auf einem Methodenmix aus Primär- und Sekundäranalysen. Im Mittelpunkt standen qualitative Interviews mit Betriebsrät/innen (BR-n), Beschäftigten (BE-n), Geschäftsführungen (GF-n) in Betrieben sowie mit Vertreter/innen der lokalen Geschäftsstellen der IG Metall (GS IGM). Ergänzend fanden Gespräche mit verbandlichen und politischen Expert/innen statt (EXn). Blitzlicht-Befragungen in der Bevölkerung (15 Kurzbefragungen zur Stimmungslage) zum Komplettumbau eines OEM-Werkes wurden nur in der Stadt Zwickau durchgeführt. Die Befragungen in den Betrieben fanden im Zeitraum von September 2018 bis Ap-

ril 2019 statt und wurden im Anschluss daran mehrfach an die Befragten rückgekoppelt.³

Insgesamt konnten für BBS vertiefte Fallstudienbefunde aus 19 Unternehmen in die Auswertung einfließen, dabei handelt es sich um sieben OEM-Werke und zwölf Automobilzulieferer mit zusammen 33.643 Beschäftigten. Gesondert ausgewiesen werden vier Fallstudien aus Interviews bei Zulieferern mit 2.872 Beschäftigten in ST. Während die Interviews bei den OEMs mit einer Ausnahme (zwei BR + drei GF) als Einzelgespräche erfolgten, fand der Austausch in den Zuliefer-Betrieben mehrheitlich in Gruppengesprächen statt. Alle Gespräche wurden digital aufgezeichnet, transkribiert und codiert. Wiedergaben aus den Interviews erfolgen ausschließlich anonymisiert.

Tabelle 1				
Überblick über die Expertengespräche				
Interviewpartner/innen	Betriebe/Institutionen		Expert/innen	
	BBS	ST	BBS	ST
Betriebsrät/innen	19	4	42	8
Beschäftigte	4	2	12	4
Geschäftsführungen	3	-	7	-
Gewerkschaftsvertreter/innen	5	1	7	1
Verbandliche, arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Akteure	4	1	4	1
Gesamt	35	8	72	14

³ Erste Zwischenergebnisse wurden bereits auf der Automobilkonferenz Ost der IGM BBS am 28.11.2018 vorgestellt (IGM/BBS 2018a, 2018b; Blöcker 2018). Weitere Rückkopplungen erfolgten auf den gewerkschaftlichen Streiktagen in Braunschweig (15.-17.02.2019) in der AG Auto, auf Auto-Tagungen (Blöcker 2019a, 2019b) sowie in zahlreichen Gesprächen mit Vertretern des IGM-Vorstands und der IGM-GS im Bezirk BBS. Am 10.09.2019 fand ein Abschlussworkshop mit Pressekonferenz (Blöcker 2019c; Dörre 2019b) und einer kurzen Zusammenfassung in der Ausgabe der Beilage prägnant Nr. 7 der IGM/BBS (IGM/BBS 2019) statt.

Da während der Projektlaufzeit zugleich betriebliche Befragungen im Rahmen der Intensivierung der bundesweiten IGM-Transformationsdebatte (Transformationsatlas von März bis Mai 2019) durchgeführt wurden, finden zudem Ergebnisse aus 39 am T-Atlas beteiligten Automobilbetrieben in BBS in der Auswertung Berücksichtigung⁴. Das Instrument Transformationsatlas dient der IG Metall als Auftakt eines mittel- bis langfristig angelegten Veränderungsprozesses, der auf die Erhöhung der Strategie- und Handlungsfähigkeit der Betriebsrät/innen und Beschäftigten für eine soziale und mitbestimmte Gestaltung der Transformation zielt (dazu: Iwer 2018; IG Metall Vorstand Pressekonferenz am 05.06.2019). Ergebnisse aus dem aus zehn Fragenkomplexen mit 93 Einzelfragen bestehenden, stark auf das Thema Digitalisierung fokussierten Fra-

gebogen, boten die Möglichkeit, bundesweite Trends für die Automobilindustrie mit Befunden für die Autoindustrie in BBS abzugleichen. Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, sind im Untersuchungssample KonvA-BBS die OEMs mit 73,1% der Beschäftigten gegenüber dem T-Atlas Auto-BBS über-, die Zulieferer mit 19,3% dagegen unterrepräsentiert.

Was die Betriebsgrößenklassen betrifft, weist das Untersuchungssample insbesondere bei KMU-Zulieferern mit unter 200 Beschäftigten Abweichungen vom T-Atlas BBS auf. Identisch sind dagegen die Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten, die im Sample mit 27.440 Mitarbeiter/innen für 81,5% der Beschäftigten stehen. Unbestreitbar handelt es sich v. a. bei der KonvA-BBS-Auswahl der Zulieferer um eine Positivauswahl. Kein KMU-Zulieferer ohne Betriebsrat konnte erreicht werden.

Tabelle 2
Verteilung der Beschäftigung auf die automobilen Wertschöpfungskette

Sample	alle Betriebe	OEM (Fahrzeuge/ Komponenten)	Zulieferer	Logistik/EDL/ Service
Betriebe BBS 19	33.643	24.599 (73,1%)	6.480 (19,3%)	2.564 (7,6%)
Betriebe ST 4	2.872	-	2.872	-
T-Atlas BBS 39	45.363	28.265 (62,3%)	14.115 (31,1%)	2.983 (6,5%)

Tabelle 3
Beschäftigungsgrößenklassen im Sample

Sample	Bis 200	201-500	501-1.000	1.001-3.000	>3.000
BBS N=19	-	6 (31,6%)	6 (31,6%)	4 (21,0%)	3 (15,7%)
ST N= 4	-	1 (25,0%)	3 (75,0%)	-	-
Vergleich T-Atlas BBS N=39	5 (12,8%)	12 (30,7%)	11 (28,2%)	4 (10,2%)	3 (7,6%)

4 In BBS haben sich 17 der 19 Fallbetriebe am T-Atlas beteiligt.

4 Zukunft der Automobilindustrie in Berlin-Brandenburg und Sachsen (BBS), mit Ergänzungen aus Sachsen-Anhalt

4.1 Beschäftigungslage, Beschäftigungserwartungen und besondere Strukturmerkmale

Bis Herbst 2018: Auto-Boom im Osten. Bei der VW-Sachsen GmbH ist die Zahl der Arbeitsplätze seit 1992 von 1.700 auf 10.000 gestiegen. Zusammen mit Zulieferern, Handel, Services hängen Ende 2018 40.000 Beschäftigte an der automobilen VW-Wertschöpfungskette (VW-Sachsen GmbH 2/2019). Spätestens mit den Porsche- und BMW-Ansiedlungen (SOP 2002; SOP 2005) stieg im Autocluster Leipzig die Zahl der Arbeitsplätze in der Autoindustrie von knapp 8.500 auf über 18.000 (Stadt Leipzig 2019) an. Tatsächlich ist die Automobilindustrie in den drei Bundesländern Berlin, Brandenburg und Sachsen zur zentralen Industriebranche geworden. Mit ihr gelang eine „ostdeutsche Re-Industrialisierung“ zumindest in Teilregionen. Vor allem in Sachsen wird in ihr ein Viertel der Industrieproduktion erzeugt und sie trägt ein Drittel des Exports. Der Freistaat gilt als eine der am schnellsten gewachsenen Auto-regionen in Europa und entsprechend hat die Branche mit ca. 95.000 Beschäftigten (Autoland Sachsen 2019) eine extrem hohe Arbeitsplatzrelevanz. Fünf Fahrzeug- und Motorenstandorte von BMW, Porsche und VW (ca. 20.000 Beschäftigte), große konzerngebundene Fertigungszulieferer (z. B. Bosch, Conti, Mahle, ZF etc.), Modul- und JiT/JiS-Montage-Betriebe, Kontraktlogistiker sowie zahlreiche KMU-Betriebe und Entwicklungsdienstleister bilden die gesamte automobilen Wertschöpfungskette ab. Die OEMs sitzen in Zwickau/Mosel, Chemnitz, Dresden und Leipzig. Die Zulieferindustrie ist regional breit über ganz Sachsen verstreut.

Ein Komponenten- und Metallverarbeitungsschwerpunkt findet sich in Westsachsen mit zahlreichen Betrieben, die unmittelbar dem konventionellen Antriebsstrang zuzurechnen sind. Die OEM-Standorte sind bzw. werden um E-Fahrzeugproduktionen ergänzt, in Zwickau/Mosel entsteht 2019-2020 die weltweit erste komplett auf E-Fahrzeuge umgebaute VW-Fabrik. Der Batteriestandort der Deutschen Accumotive GmbH, einer Daimler-Tochter in Kamenz (Ostsachsen), wurde stark ausgebaut.

Auch für den Großraum Berlin-Brandenburg (ca. 22.000 Auto-Beschäftigte) mit zwei Werken von Mercedes-Benz, einem von BMW, einer heterogenen Zulieferlandschaft (u. a. in Brandenburg mit ZF, Gestamp, Schaeffler) und vielen Service- und Forschungseinrichtungen mit Sitz in Berlin, gilt, dass die Autoindustrie für Beschäftigung und Wertschöpfung eine große Bedeutung hat. Ein wichtiger Schwerpunkt sind konventionelle Antriebskomponenten in Brandenburg und Geschäftsfelder im Umfeld neuer Mobilitätsdienstleistungen mit Innovationslabs der OEMs und vielen Start-ups in Berlin. Eine Umsetzung des Anfang November 2019 vom Tesla-Chef Musk angekündigten Baus einer Giga-Factory in Brandenburg und einem Design-Center in Berlin könnte einer politisch geforderten Berlin-Brandenburgischen Modellregion „Mobilität“ erheblichen An Schub leisten, bleibt aber spekulativ.

Viele der v. a. kleinen Zulieferer und Logistik-Unternehmen im Bundesland Sachsen-Anhalt (ca. 18.000 Beschäftigte) sind über enge Lieferbeziehungen mit den beiden räumlich nahen Auto-regionen Leipzig/Sachsen und Wolfsburg/Niedersachsen eng verbunden. Im Vergleich zu Berlin-Brandenburg und Sachsen

ist in Sachsen-Anhalt aber kein Endhersteller mit fahrzeugaufbauendem Werk oder mit einem Motorenwerk vertreten. Mit Ausnahme von vier Thyssen-Krupp-Standorten, der NEMAK und der insolvenzbedrohten IFA Rotorion gibt es kaum mittlere oder Großbetriebe. Regionale Fertigungsschwerpunkte sind die Altmark (mit hohen Pendleranteilen ins benachbarte niedersächsische VW-Werk) und das Stahl-, Guss- und Metallcluster im östlichen Harz-Vorland.

Fast zehn Jahre Boom: In allen fünf genannten Teilregionen der Automobilindustrie in BBS und ST stieg die Beschäftigung in den Betrieben der Autoindustrie. Von westdeutschen, europäischen und auch chinesischen Konzernen und Investorengruppen wurde massiv in Anlagen und Maschinen investiert. Kleine F&E-Abteilungen, Labore und Prüfstände wurden aufgebaut. Einige Zulieferstandorte sind zu Leitwerken aufgewertet worden. Sicher gab es Ausnahmen mit Insolvenzen (etwa Weber Automotive) und Arbeitsplatzabbau v. a. in Betrieben ohne Tarifbindung und ohne Beschäftigungssicherung. Aber: Fast 30 Jahre nach der „Wende“, der politischen „Transformation“ gilt „Auto-BBS“ schon lange nicht mehr als bloße verlängerte Werkbank der westdeutschen Automobilindustrie, dies, obwohl sehr viele Betriebe in Fremdeigentum sind und wenig eigene F&E-Aktivitäten aufweisen. Vielerorts konnten in den BBS-Betrieben im Rahmen der konzernspezifischen Arbeitsteilung Alleinstellungsmerkmale aufgebaut werden.

Ende des Auto-BBS-Booms? Weltweit steht die Automobilindustrie – wie bereits in der Einleitung betont – vor großen Umbrüchen. Der

Arbeitsplatzabbau betrifft zunächst v. a. die Dieselstandorte, wovon auch Conti in Sachsen betroffen ist. Dabei wird es nicht bleiben, da in den Restrukturierungsprogrammen der OEMs und Zulieferer trotz Beschäftigungssicherungsvereinbarungen bereits konkrete Abbauzahlen festgeschrieben wurden. Zahlreiche Prognosen gehen von einer Stagnation für den Zeitraum 2019-2021 aus. Ist das das Ende der ostdeutschen „Re-Industrialisierung“, oder gelingt die bisher v. a. managementgetriebene Transformation der Autoindustrie „Ost“? Kann die bereits laufende Transformation für Konversion genutzt werden? Wo liegen Chancen, welche Risiken sehen die Beschäftigten in Betrieben entlang der automobilen Wertschöpfungskette?

Bevor auf die zentralen Transformationsfelder im Detail eingegangen wird, werden die aktuelle Lage in den untersuchten Betrieben und Erwartungen über die zukünftige Beschäftigung vorangestellt. Gleichwohl sollte bei der Interpretation Berücksichtigung finden, dass hier nur Ausschnitte einer sehr heterogenen, sehr ungleichen und stark hierarchisch geprägten Wertschöpfungskette behandelt werden. Wichtig zu erwähnen ist auch, dass offizielle Statistikangaben (Fahrzeugbau WZ 29) deutlich von den oben genannten Arbeitsmarktrelevanzen abweichen, da zahlreiche Betriebe beispielsweise aufgrund ihrer Konzernzugehörigkeit (z. B. Elektrische Ausrüstungen WZ 27, Maschinenbau WZ 28), oder, obgleich nur Auto-Logistik betreibend wegen ihrer Haupttätigkeit zur Logistik (WZ 82) sowie etwa zu den technischen Ingenieurdiensten (WZ 71) zählen,

also statistisch in anderen Wirtschaftszweigen (WZ) erfasst werden. In den Institutionen und Organisationen des staatlichen und politischen Mehrebenensystems und auch in der zuständigen Gewerkschaft IG Metall besteht große Einigkeit über die hohe Bedeutung der Autoindustrie mit ihren Multiplikationseffekten für Wirtschaftskraft und Beschäftigung in BBS und ST, die weit in die genannten Wirtschaftszweige, über KFZ-Handwerk bis in Banken und Versicherungen hineinreichen.

Im August/September 2018 können Auftragslage und Beschäftigungssituation in den Betrieben mehrheitlich als positiv beschrieben werden. Ein Rückwärtsblick auf die Beschäftigungsentwicklung von 2010, 2014 und 2018 zeigt den eingangs benannten Boom sehr deutlich (Tab. 4). Hinsichtlich der Beschäftigung wächst Auto-Ost stärker als Auto-West.

Zu- und Abnahmedynamiken zwischen 2010 und 2014 geben v.a. Auskunft darüber, wie schnell die Krise 2008/2009 quantitativ überwunden werden konnte. Die Beschäftigungsentwicklung zwischen 2014 und 2018 zeigt, dass der Zuwachs in den drei Flächenländern Brandenburg, Sachsen und Sachsen-Anhalt deutlich stärker ausfiel als in den westdeutschen Bundesländern. Dass dieser Boom mit diversen arbeitspolitischen Konzessionen von Arbeitnehmerseite (u. a. mit längeren Arbeitszeiten bei geringerer Entlohnung, hohe Leiharbeitsanteile) und hohen staatlichen Subventionen v.a. in Sachsen und Sachsen-Anhalt (für Investitionen in neue Standorte und Modernisierungserweiterungen) „erkauft“ wurde, indem massiv mit Verlagerung gedroht wurde, ändert nichts daran, dass die Automobilindustrie in der Wirtschaftsstruktur dieser Regionen

Tabelle 4
Beschäftigungsdynamiken in BBS und ST im Vergleich (nur offizielle WZ 29-Angaben)

Bundesland	2010	2014	2018	2010-2014	2014-2018
Berlin	3.684	3.353	3.383	- 8,9 %	+ 0,9 %
Brandenburg	5.651	6.137	6.984	+ 8,6 %	+ 13,8 %
Sachsen	24.642	32.964	38.053	+ 33,7 %	+ 15,4 %
Sachsen-Anhalt	3.004	3.476	3.877	+ 15,7 %	+ 10,5 %
Thüringen	14.945	16.512	17.497	+ 10,5 %	+ 5,9 %
Ost (inkl. Berlin)	53.886	64.873	72.976	+ 20,4 %	+ 12,5 %
West	666.179	732.310	778.411	+ 9,9 %	+ 6,3 %
Bund	720.065	797.183	851.387	+ 10,7 %	+ 6,8 %

Quelle: Statistisches Bundesamt (DESTATIS). Fachserie 4. Reihe 4.1.4, 2010, 2014, 2018 (jeweils 30.06.).
Eigene Darstellung.

enorm an Bedeutung zugenommen hat. Das gilt besonders für Sachsen und Brandenburg.

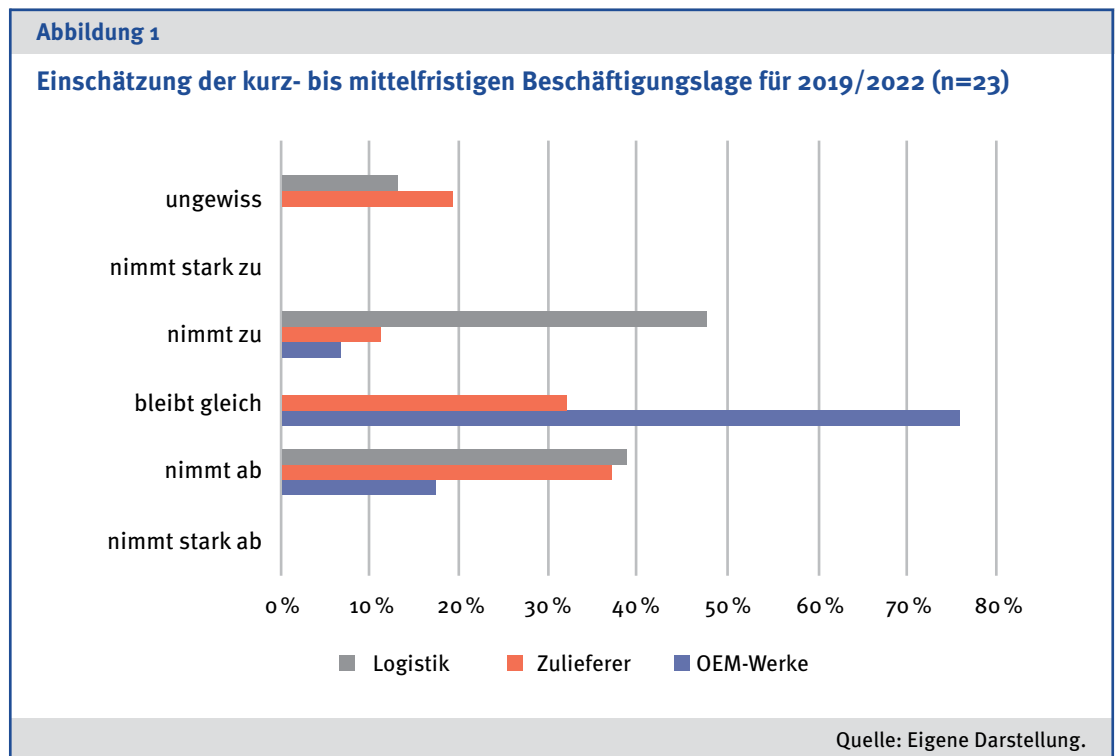
Bei den OEMs waren Beschäftigungssicherungsvereinbarungen der Garant für stabile Beschäftigung, obwohl alle OEMs im Sample leichte Unterauslastungen aufgrund des Dieseleinbruchs zu bewältigen hatten. Unter den 13 Fertigungsbetrieben befanden sich nur zwei in einer wirtschaftlichen Schiefelage bei unsicherer Zukunft. Zwei der Logistikbetriebe befanden sich im Umbruch, für einen war klar, dass der befristete Auftrag Ende 2021 auslaufen würde.

Eine starke Zunahme an Beschäftigung wurde nicht gesehen, was auf ein Ende des Booms, aber keineswegs auf eine extreme Krisensituation in den Betrieben verweist. Das spiegelte

sich auch in der Einschätzung der Aussicht auf die Beschäftigungslage für das lfd. Jahr 2019 und darüber hinaus bis 2022.

An dieser Stelle bietet sich ein Abgleich mit den Ergebnissen des Transformationsatlas (T-Atlas-BUND versus T-Atlas-BBS) an. Dabei zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den bundesweiten Trends für die Automobilindustrie (n=312) und dem IGM-Bezirk BBS, was in erster Linie dem überdurchschnittlichen Beschäftigtenanteil der OEMs mit Beschäftigungssicherung (2025, 2028, 2029) im BBS-Bezirk geschuldet ist.

Aber auch, wenn die OEMs in BBS herausgerechnet werden, zeigt sich ein leicht positiveres Bild bei den Zulieferern, was die Zukunftsaussichten betrifft, da diese zu 43% mit

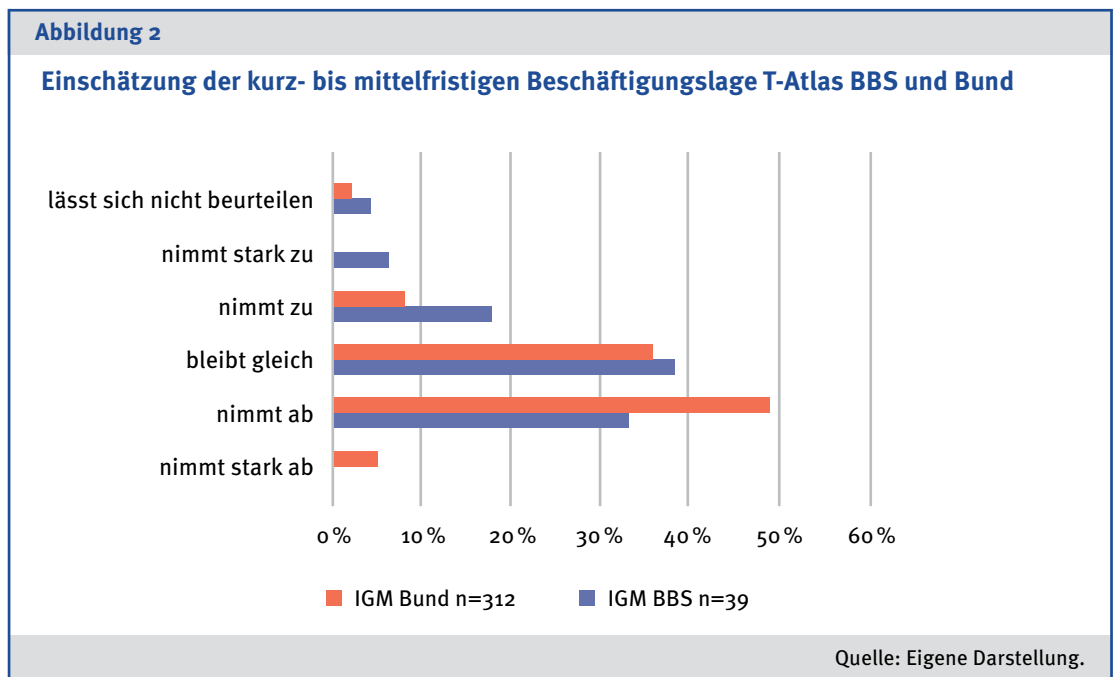


konstanter Beschäftigungslage rechnen. Dazu zählen auch zwei stark von den Rückgängen bei Dieselneuzulassungen in ganz Europa betroffene Betriebe (darunter B7)⁵, die ihre Belegschaften trotz großer Auftragsrückgänge über Beschäftigungssicherungsvereinbarungen vorläufig auf bestehendem Niveau halten können.

Bei den BBS-Betrieben (Zulieferer, Logistik, Entwicklungsdienstleister ohne OEMs), die eine positive Beschäftigungsentwicklung (sieben von 29) erwarten, handelt es sich um die JiS-Modul-Lieferanten (B5, B11) und den Logistikdienstleister (B1), zwei Fertigungsbetriebe, eine Batteriemontage sowie einen EDL (B12). Hier zeigt sich ein erster Hinweis auf in den Betrieben erwartete positive Beschäftigungseffekte im Zuge des Umbaus des Werkes

A1 in Zwickau zum reinen E-Standort (siehe unten Transformationsfeld: Elektromobilität).

Die Betriebsfälle mit abnehmender Beschäftigung wurden auf unmittelbare Diesel-Betroffenheit geprüft. „Nur“ drei der neun Betriebe fallen in diese Betroffenheitskategorie. Bei vier weiteren handelt es sich um zwei Logistikunternehmen, die von OEM-Umbauten in A4 und A5 betroffen sind und zwei Betriebe, die negativ vom Umbau des Werkes A1 betroffen sind (Umbaukategorie). Zwei Betriebe verzeichnen aufgrund technischer Produkterneuerung Beschäftigungseinbußen (Kategorie Produktumstellung). Deshalb werden an dieser Stelle einige Strukturbesonderheiten benannt, die für die betrieblichen Fallbeispiele eine hohe Relevanz im Transformationsprozess haben.



⁵ A = Herstellerbetriebe, B = Zulieferunternehmen

Alte, in der Nachwendezeit modernisierte Betriebe knüpfen mehrheitlich an eine DDR-Geschichte mit Lieferverflechtungen an westdeutsche Konzerne an, die weit in die frühen 1980er Jahre reichen (z. B. B8, B9, C4). Im Zuge dieser Ost-West-Verflechtungen verlagerten einzelne westdeutsche Unternehmen ganze Anlagen in die DDR, was weitgehend historisch unbekannt und noch nicht ausreichend aufgearbeitet ist. Zeichen dieser „neuen internationalen Arbeitsteilung“ der 1970er und 1980er Jahre, also die Verlagerung von veralteten Produktionsanlagen aus den hochindustrialisierten Staaten in den globalen Osten und Süden (Globalisierungsphase I), gibt es zwar noch immer, dieser Trend gilt aber für Auto-BBS insgesamt schon seit Mitte der 1990er Jahre nicht mehr. Mehrere Stimmen aus Zulieferbetrieben betonen, dass die Anlagen hochmodern sind und die West-Konzerne viel in den Maschinenpark investiert hätten:

„Wir haben ja erst vor drei Jahren (2015-2016) auf die Zellen-Produktion umgestellt, das ist hochmodern. Wir können dem Konzern nicht vorwerfen, dass hier am Standort zu wenig oder gar nicht investiert wurde. Da ist viel gelaufen in letzter Zeit Klar fordern wir immer Investitionen ein, weil wir noch ein paar alte Maschinen haben. Aber das ist in der Planung auch vorgesehen.“ (BR-B9)

Dass in der globalorientierten Vergabepaxis der OEMs (z. B. VW, Ford, BMW, DB) an Zulieferer für eine Entscheidung für Deutschland maßgeblich war, dass die Standorte in BBS und ST und in Ostdeutschland insgesamt ansässig

sein müssten, war eine wichtige Kontextbedingung, die von den Befragten in den Betrieben und externen Organisationen oft bestätigt und mit einem gewissen Maß an Produzentenstolz mit hoher Arbeitsqualität verbunden wurde. Das zeugt von hoher Transformationskompetenz und auch von einer gelebten qualitativen Konversionserfahrung. Dass dabei auch die ungleichen und unfairen Arbeitskosten-Bedingungen eine Rolle spielten, war und ist im Bewusstsein der Beschäftigten tief verankert – dennoch dominiert vielerorts eine gewisse Gewinnermentalität im Wettbewerb mit Standorten im Westen der Republik. Maßgeblichen Anteil daran haben Geschäftsführungen und Metallarbeitgeber, die vor einem Verlust dieser angeblichen Wettbewerbsvorteile warnen und Bescheidenheit anmahnen. Das bleibt in den Wahrnehmungsmustern der Befragten nicht unwirksam und erschwert nicht nur im Machtressourcenvergleich gegenüber dem Westen die Verhandlungsmacht der Interessenvertretungen, da die Organisationsmacht genau mit diesen Arbeitgeberargumenten unterlaufen wird, sondern auch eine zukunftsorientierte Aktivierung innerhalb der Belegschaften. Eine Zunahme von rechtspopulistischen Strömungen in den Betrieben stellt im aktuellen Transformationsprozess ein sehr erhebliches Konversionshemmnis dar, denn die Auswertungen der jüngsten Wahlen im September und Oktober 2019 in Sachsen und Thüringen zeigen, dass Gewerkschaftsmitglieder kaum Abweichungen von den allgemeinen Wahlergebnissen aufweisen.

Problematisch gesehen wird darüber hinaus der Aufbau von OEM-Parallel-Werken in

Ost- und Südosteuropa, der einerseits Verlagerungsdruck erzeugt, andererseits ebenfalls ein wichtiges Konversionshemmnis darstellt.

„Wenn wir hier die Produktion runterfahren, werden die Autos anderenorts gebaut. Gegen Verlagerungen in Low-Cost-Länder kämpfen wir seit Jahren, da dort die Arbeitsbedingungen viel schlechter sind Verlagerungsdruck ist immer wieder angesagt, aber wir haben Friedenszeit – alles bloße Verlagerungsdrohungen, nicht mit uns!“ (BR-C1, ähnlich BR-B8, B10)

„Überall auf der Welt entstehen neue Auto-Fabriken, auch E-Fabriken – da wachsen Überkapazitäten in den Himmel, – wenn wir verzichten, profitieren andere – wer sorgt sich um die Zukunft der Industrie hier?“ ... „Klar wäre weniger gut. Denn natürlich können wir nicht mehr so weitermachen mit dem Klima – das sehe ich individuell so, aber nicht für den Betrieb hier, nicht für die Industrie hier.“ (BE, BR-B7)

Mit Blick auf Outsourcing von Teilfertigungen (Near- und Offshoring) gibt es in einigen Betrieben Versuche, die aber bisher nicht realisiert wurden.

„Es gibt noch Grundfertigungsbereiche, die ausgelagert werden sollten, sprich Outsourcing. Die bekommen sie aber nicht los, die will zurzeit keiner haben.“ (BR-B6)

„Wir sind ja ein JiT-Werk. Projekte, die VW einführt, sind bei uns ja längst bekannt Wir standen fast kurz vorm Aus der Vergabe. Dann wäre unsere Leistung nach Osteuropa gegangen, das war schon sicher. Jetzt ist das anders.

Dass VW sich transformiert hier am Standort, ist Fluch und Segen gleichermaßen für uns. Die hohen Stückzahlen und die vielen Modelle, die kommen werden, die retten uns hier vor Ort. Das ist der Segen. Aber jetzt im Moment wird umgestellt, eine Linie wird dichtgemacht, das merken wir auch schon. Aber die rocken an, dann gibt es mehr Modelle, mehr Arbeit – aber eben auch extrem höhere Anforderungen. Das ist der Fluch!“ (BR-B5)

Mit Blick auf Mitbestimmung und Konversionsbeteiligung sind weitere Strukturmerkmale von erheblicher Bedeutung: Die Teilhabebedingungen und die Stellung der Betriebe und ihrer Produkte in der Wertschöpfungskette, die an dieser Stelle einer vereinfachten Lesbarkeit wegen gemeinsam behandelt werden:

Bei sieben der 19 Betriebe in BBS (36,8%) handelt es sich um OEMs (24.995 Beschäftigte), die eng in die Konzern- und Investitionspläne der Mutterkonzerne eingebunden sind. Über die KBR- und GBR-Beteiligung (Konzern- und Gesamtbetriebsratsbeteiligung) und Aufsichtsratsmandate der Betriebsräte werden die Produktzuweisungen zumindest teilweise mitbestimmt. Diesbezüglich wird eine Aufwertung bisheriger Transformationserfahrungen explizit eingefordert, was offenbar im Westen nicht immer leicht fällt:

„Nun bin ich schon einige Jahre im GBR sehr aktiv – aber es hat lange gedauert und viel Kraft gekostet bis die West-Kolleg/innen mich als gleichberechtigt akzeptiert haben. Betriebliche Mitbestimmung kann die Ostfrau gar nicht, Unternehmensmitbestimmung kennt die schon

gar nicht. Demokratische Transformation stößt sicher auf Ablehnung. Ach, mehr und mehr. Da haben sich alle aber gewaltig geirrt. Und viele im Gremium haben begriffen: Wir hier wollen mitgestalten, das können wir! Und ich sage Dir: wir wollen unsere Leute auf diesem Weg sogar mitnehmen – scheint im Westen nicht so verbreitet zu sein?“ (GBR-B6, sehr ähnlich GBR-B12)

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist im Vergleich zu vielen Zulieferern sehr hoch, liegt bei VW über 95 %, bei BMW, Porsche und Mercedes zwischen 65-70 % und 85 %. Die Entgelte liegen durchschnittlich 10 % über dem Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie. Mit Ausnahme von Betrieb A7 (35er-Modell) arbeiten alle Mitarbeiter/innen 38 Stunden in der Woche, im Bereich des Tarifbereiches IGM-Textil 40 Stunden in der Woche. Aber natürlich ist die Beteiligung der Betriebsräte an Innovationsentscheidungen in BBS/ST sehr unterschiedlich ausgeprägt, sie reicht von erfolgreichen Initiativen für Eigenentwicklungen am sächsischen Standort für den Konzernverbund (bisher nur ein Fallbeispiel im Sample), von Kämpfen um Mitmischen bei der Vergabe der Mittel aus konzerneigenen Innovationsfonds (drei Fallbeispiele) bis zu nur geringer Mitbestimmung bei wenig Freistellung von Betriebsräten und kaum Vertrauensleute-Bewegung in den Betrieben (Mehrheit der Fälle im Zuliefererbereich).

Als besondere Strukturmerkmale gelten auch Produktstellungen und Lieferantenstruktur in der bereits genannten hierarchischen

Wertschöpfungskette der Automobilindustrie: Sieben der Betriebe sind Fertigungsbetriebe und liefern ihre Produkte an mehrere OEMs, auch wenn die Belieferung an Volumen-OEMs dominiert (nur zwei Betriebe beliefern ausschließlich in den Premiumbereich). Auch wenn Produktzuweisungen an die Standorte wie bei den OEMs über die Konzernzentralen laufen, handelt es sich wie gesagt keineswegs um bloße verlängerte Werkbänke, da durchaus sehr hohe Produktalleinstellungsmerkmale bestehen.

Hinsichtlich des Produktspektrums gibt es jedoch bei den Zulieferer-Fertigungsbetrieben im Sample eine 100 %-ige Abhängigkeit von konventionellen Antriebskomponenten. Das gilt auch für die vier Betriebe in ST. Die gewerkschaftlichen Organisationsgrade liegen auch hier mit 45 % bis 80 % deutlich über dem Durchschnitt aller Industriebetriebe in Ostdeutschland. In diesen Betrieben gibt es sehr hohe Facharbeiteranteile und z.T. bereits Fachkräftemangel (dazu mehr in Teil II zu Thüringen), dem mehrheitlich mit Qualifizierungsprogrammen begegnet wird und die bisher (September 2019) auch gut angenommen werden. Alle Fertigungsbetriebe sind tarifgebunden und zahlen 100 % des Flächentarifs der Metall- und Elektroindustrie, das gilt auch, wenn Haustarifverträge vorliegen. Alle Betriebe arbeiten 38 St./Wo.; viele Betriebsvereinbarungen (BVs) lassen aber Arbeitszeitkorridore bis 42 Std./Wo. zu.

Anders ist dies bei den klassischen JiT/JiS-Betrieben (zwei Betriebe) und Logistikern (drei Betriebe). JiT/JiS-Betriebe sind reine verlängerte Montagebänke vor den Toren eines

fahrzeugaufbauenden OEMs, deren Vertragslaufzeiten an die Modellzyklen der OEMs gebunden sind. Gegenüber den Fertigungsbetrieben gibt es keine Abhängigkeit vom konventionellen Antriebsstrang, da die Kompetenz dieser Lieferanten in der Montage einzelner Fahrzeugmodule wie Frontend, Cockpit, Türen, Sitze etc. also im Exterieur- und v. a. im Interieurbereich angesiedelt ist. Das gilt auch für Logistikbetriebe mit der Besonderheit, dass es bei Auslaufen der Verträge (Vier- bis Fünf-Jahresverträge), in Neuverhandlungen geklärt wird, ob es zur Verlängerung oder zu Betriebsübergängen⁶ für die Beschäftigten kommt. Die Belegschaften bestehen größtenteils aus Angelernten und die Leiharbeitsanteile sind in der Regel konstant hoch, Entgelte (JiTs z. T. Textil- und Bekleidungsstarife Fläche M+E Textil II) und auch die Organisationsgrade sind sehr gering (zwischen 22 % bis 47 %). Die Arbeitszeiten betragen 40 Stunden bis hin zu flexiblen Korridoren auf das Höchstmaß von 48 Stunden in der Woche.

Letztlich konnte ein Entwicklungsdienstleister befragt werden, der wie die gesamte EDL-Branche im Untersuchungsraum expandierte und auch mittelfristig volle Auftragsbücher hat. Dieser EDL (kapitalmäßig zu 50 % VW und zu 50 % zahlreiche große Zulieferer) hat im Jahr 2018 nach langem Tarifstreik erfolgreich neu verhandelt. Am Standort B12

kam es erstmals in der Nachwendegeschichte zu intensiven Streikfreitagen, die lt. BR-B12 zur deutlichen Erhöhung des Selbstbewusstseins und des „Entwickler-Stolzes“ der Belegschaft innerhalb der Unternehmensgruppe beigetragen habe.

Insgesamt zeigen die Mitbestimmungssituation und die Stellung der Betriebe in der Wertschöpfungskette in den untersuchten Betrieben, dass Fertigungs- und Montagetätigkeiten dominieren, Forschung und Entwicklung sowie sonstige Dienstleistungen aber nicht völlig abwesend sind. Vor allem in Fertigungsbetrieben wurde in Labore und Prüfeinrichtungen investiert.

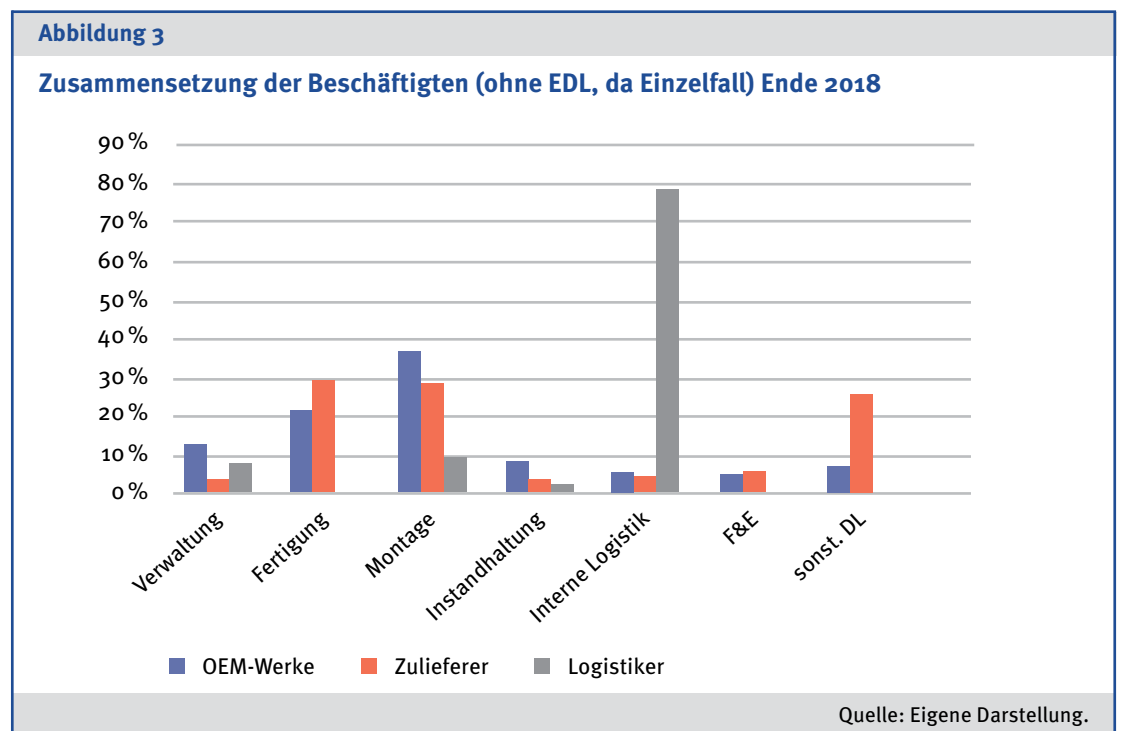
Die Funktionen Verwaltung/Marketing sind mit 13 % in den OEM-Werken und 4,4 % bei den Zulieferern stark unterdurchschnittlich vertreten, weil diese Funktionen in der Regel in den Konzernen zentralisiert sind. Ein allgemein prognostizierter Rationalisierungsdruck in den dispositiven Tätigkeiten wird in den Betrieben nicht bzw. nur marginal erwartet. Fertigungs- und Montagearbeit umfasst in OEM-Werken und bei Zulieferern knapp 60 % aller Tätigkeiten. Montage dominiert in den OEM-Werken mit 37 % gegenüber Fertigung mit 22 %, bei den Zulieferern verhält es sich umgekehrt, da die Fertigung mit 31 % gegenüber 28 % Montagearbeit leicht überwiegt. Was die Instandhaltung/

⁶ Betriebsübergänge sind in § 613 BGB geregelt. Danach tritt beim Verkauf eines Unternehmens/Vertragsübertragung grundsätzlich der Käufer/neue Vertragspartner in die Rechte und Pflichten für die bestehenden Arbeitsverhältnisse ein, die im Zeitpunkt des Betriebsübergangs bestehen. Er wird quasi automatisch neuer Arbeitgeber der im Betrieb Beschäftigten. Diese Regelung dient v. a. dem Schutz der Arbeitnehmer/innen: Es soll vermieden werden, dass der bisherige Arbeitgeber seiner Belegschaft kündigt, weil er das Unternehmen verkauft. Im Autocluster Leipzig war dies z. B. der Fall, als sich Kühne & Nagel aus dem Bereich Automotive zurückzog und es zu Betriebsübergängen an die Unternehmen Schnellecke (Business Unit (BU) BMW, BU Porsche) und Rudolf Logistik (BU BMW) kam.

Wartung betrifft, zeigt sich ein sehr differenziertes Bild, da sie in acht Zulieferern zum direkten Bereich (also in Montage und Fertigung integriert) und in elf Betrieben zum indirekten Bereich zählt. In den Interviews betonten zahlreiche Gesprächspartner, dass bei ihnen die Einteilung direkt/indirekt wenig verbreitet wäre, sondern klassisch in Arbeiter-Angestellte unterschieden würde. Der Anteil interner Logistiktätigkeiten liegt zwischen 6 % (OEMs) und 4 % (Zulieferer), was in der spezifischen Arbeitsteilung mit externen Kontraktlogistikern begründet ist. Dass bei den Logistikunternehmen Lager- und Kommissionierungstätigkeiten mit 80 % dominieren, erklärt sich logisch aus ihrem Geschäftsmodell. Im F&E-Anteil von 5 % (OEMs) bis 6 % (Zulieferer) sind auch Test-, Labor- und Prüftätigkeiten enthalten, wobei unter

den Zulieferern in drei Betrieben mehr als 10 % in der F&E beschäftigt sind.

Mit Blick auf besondere automobilwertschöpfende Strukturmerkmale wird weiterhin sehr oft angeführt, dass die geringe Verfügungsgewalt über Kapital und die geringe Kapitaleigenständigkeit und -ausstattung der Betriebe die Innovationsentwicklungsmöglichkeiten für Standorte in BBS und ST erheblich einschränken würde. Ohne Konzernzentralen ginge im Osten viel Transformationserfahrungswissen verloren. Damit ist sicher ein richtiger Faktor benannt. Natürlich spielt die Stellung im Konzernverbund eine zentrale Rolle, wenn es (wie bereits erwähnt) um Produktzuweisungen an Standorte geht. Zu unterscheiden ist aber in Konzernzugehörigkeit und Kapitalverfügungsgewalt. Zur Überprüfung der These, ob die Eigentumsver-



hältnisse in den untersuchten Betrieben der zentrale Einflussfaktor auf Innovationsprozesse (Produkte, Prozesse, Organisation und Arbeit) und damit letztlich auf neue oder andere Produkte in den Betrieben ist, wurde dieser Indikator für die Bewertung der Veränderungs- und Zukunftsfähigkeit ermittelt.

In BBS handelt es sich bei 80 % der Betriebe um eine westdeutsche Konzernzugehörigkeit, bei 14 % um westeuropäische und bei 5 % des Samples um internationale Konzerntöchter. Bei der westeuropäischen Konzernzugehörigkeit in BBS handelt es sich ausnahmslos um aus steuerrechtlichen Gründen gewählte Standorte in Österreich und Irland, deren operative Europazentralen in Westdeutschland sitzen. In ST dominiert mit 75 % die westeuropäische Konzernzugehörigkeit (Liechtenstein, ebenfalls steuermotiviert), in einem Fall handelt es sich um eine mexikanische Konzerngesellschaft (25 %). Externe Kontrolle dominiert also in allen Untersuchungsfällen (Abweichungen gibt es im Teilbericht II, siehe unten Thüringen). Für KonvA-BBS/ST gilt, dass vier von 16 Zulieferbetrieben zum Zeitpunkt der Befragungen vor einem Verkauf bzw. einer Abspaltung des Automotive-Bereiches aus einem Konzernverbund standen. In den Befragungen wurde betont, dass sowohl die Konzernzugehörigkeit als auch die Eigentümerstruktur nur

eine sehr untergeordnete Rolle spielt. Alle Untersuchungsbetriebe wurden im Verlauf der Nachwendezeit von Westkapital übernommen oder neu gegründet und unterlägen seitdem der kapitalistischen Verwertungslogik. Aber auch wenn diese systemische Transformationserfahrung tief in den Köpfen verankert ist, herrscht keine Gleichgültigkeit gegenüber der Unternehmenszugehörigkeit.

„Es geht um die Leute hier im Betrieb. Wer uns gehört, wem wir gehören, ist zweitrangig, – kennen wir, hatten wir schon dreimal – aber nur so lange wie der neue Eigner sich an die Gesetzmäßigkeiten und Spielregeln hält, die hier im Betrieb herrschen“ (BR-Gremium B9; BE und BR-C1, ähnlich BR-C2 und BR-C3)

Für eine Konversionsdebatte wichtiger als die Eigentumsfrage⁷ sind aufgrund der Beherrschungs- und Pyramidenstruktur der Automobilindustrie die Stellung der Betriebe in der Wertschöpfungskette, das jeweilige Produktportfolio, die Abhängigkeitsstruktur der Zulieferer von einem OEM mit entsprechenden Modellprodukten und deren Produktionszyklen. Aus der Beschäftigungsperspektive spielt die jeweilige Mitbestimmungskultur für diese Stellung eine sehr zentrale Rolle, wenn es etwa darum geht, aktiv Einfluss auf Veränderungsprozesse wie Produktzuweisungen und Investitionsmaß-

⁷ Die oft vorgebrachte geringe Innovationskraft (wenig eigene F&E) vieler ostdeutscher Automobilzulieferer allein mit dem Grad an externer Kontrolle zu erklären, hat mit Blick auf das Ausloten von Konversionschancen nur wenig Aussagekraft, da es sich keineswegs um eine ostdeutsche Besonderheit handelt, sondern die Macht- und Herrschaftsverhältnisse des Systems Auto insgesamt widerspiegelt. Eine demokratisch mitbestimmte und kontrollierte Verteilung der Auto-Profiten mit z. B. gemeinwohlorientierten, genossenschaftlichen oder anderen Formen von Belegschaftsunternehmen spielt bisher weder in West- noch in Ostbetrieben eine Rolle. Eine Zukunftsdebatte, die „Mensch statt Marge“ betont, kann die Verteilungsfrage aufgreifen, die eine wichtige Bedingung für den Erfolg von Konversion bildet.

nahmen zu nehmen. Was das betrifft, dominiert bei der Mehrheit der Zulieferer in BBS die Wahrnehmung als nachrangig behandelte Standort im Unternehmensverbund. Im Krisenverlauf hat diese Problemwahrnehmung zugenommen.

Fast zeitgleich mit dem Start der Betriebsbefragungen kam es ab August 2018 in der gesamten Autokette neben der anhaltenden Dieselkrise zu massiven Auftragseinbrüchen und Produktionsverzögerungen aufgrund der WLTP-Umstellung und der zusätzlichen RDE-Tests⁸. Viele Zulieferer mit Schwerpunkt Antriebsstrang (Zylinderköpfe, Motorblöcke etc.) berichteten – ausgehend von guten bis sehr guten Auftragslagen bis September 2018 mit zum Teil höchsten Beschäftigungsständen in der Gesamtentwicklung – nun von einer drei- bis viermonatigen Übergangsphase bis Ende 2018, die mehrheitlich mit Überstundenabbau überbrückt wurde. Einige Betriebe haben seit Oktober 2018 Einstellstopp verhängt (z. B. B9), in vielen Fällen mussten – wie oft – zuerst die Leiharbeiter gehen, deren Verträge nicht verlängert wurden. Im Januar 2019 lief die Produktion in vielen Fällen wieder auf Hochtouren (A2), die Auftragsbücher von sieben Zulieferbetrieben sichern bis Ende 2019 die Beschäftigung ab.

„Das geht mit der aktuellen Belegschaft gerade so, ohne die Leiharbeiter wird sich die Arbeit aber noch einmal deutlich verdichten.“ (BE; BR-B9)

Anders verhielt es sich bei den Teile- und Modullieferanten (B1, B2, B3, B5, B6, B11), die sich auf den Umbau der OEM-Produktionen einstellen müssen. Drei dieser Betriebe stehen vor dem räumlichen Umzug der Produktion, zwei befinden sich in Verhandlungen über Vertragsverlängerungen, ein großer Logistiker hat bereits einen Sechsjahresvertrag aushandeln können. Alle sehen optimistisch in die Zukunft, warten jedoch auf die Hochläufe der neuen OEM-Fahrzeugmodelle. Neben Überstundenabbau und vorgezogenen Urlaubstagen sind nach einigen Wochen Kurzarbeit zwischen September und Dezember auch für das gesamte Jahr 2019 Phasen mit Kurzarbeit eingeplant.

Insgesamt bleibt zur Beschäftigungslage festzuhalten: Die nachlassende Autokonjunktur hat seit Mitte 2019 in der gesamten BBS/ST-Autoindustrie zur Beschäftigungsstagnation, zum Teil bereits zu Beschäftigungsabbau, in zwei Fällen zum Wegfall der dritten Schicht sowie in 14 Fällen zur Nichtverlängerung von Zeit- und Leiharbeit geführt. Von Boom ist keine Rede mehr. Innerhalb der Zulieferlandschaft hat ein hartes Ringen um zukünftige Produktzuweisungen begonnen. Im Gegensatz zur Autoindustrie in Baden-Württemberg und Bayern sind insgesamt aber deutlich weniger Betriebe von unmittelbaren Standortbedrohungen betroffen. Im Gegensatz zur Situation in Thüringen werden aus den Betrieben nur sehr

⁸ Die neuen WLTP-Messverfahren (Worldwide harmonized Light Duty Test Procedure), die seit dem 01.09.2018 für alle Neuwagen verpflichtend sind, sind gegenüber alten Testverfahren genauer und näher an der Praxis, da der Prüfzyklus auf realen Fahrdaten aus 14 Ländern in Prüfprofile integriert wurde. Der RDE-Test (Real Drive Emissions) misst den echten Schadstoffausstoß während der Fahrt.

vereinzelt Fachkräfte-Rekrutierungsprobleme (zumeist, was IT-Spezialisten betrifft) benannt. Engpässe gibt es im Bereich des Ausbildungsnachwuchses – diesbezüglich fordern viele der Betriebsräte ihre Arbeitgeber auf, mehr in die Zukunft zu investieren. Hinsichtlich der Qualifizierung (siehe unten) wird insbesondere im Raum Zwickau das seit Januar 2019 in Kraft getretene Qualifizierungschancengesetz intensiv genutzt.

Die Situation, die Stimmung und Problemwahrnehmungen in einzelnen Transformationsfeldern sind in den Teilregionen der Autoindustrie BBS/ST sehr unterschiedlich ausgeprägt. Darauf wird im Folgenden eingegangen.

4.2 Transformationsfeld: Antriebswende/Elektromobilität

Die Kontroversen darüber, ob reine batteriebetriebene Elektroantriebe (BEVs), Plug-In-Hybride (PHEVs), die Brennstoffzelle (FCEV) oder doch die Verbrenner, nun mit der vierten Generation (crowd statt crude oil) synthetischer Kraftstoffe⁹ die Fahrzeuge von morgen antreiben werden, halten unvermindert an. Es vergeht kaum ein Tag ohne neue Nachrichten

aus den Unternehmen und Vergleichsuntersuchungen aus der Umweltforschung. Das zeugt grundsätzlich von Technologieoffenheit. Vieles davon ist aber noch Zukunftsmusik mit Zeithorizonten, die weit über 2030 hinausreichen.

Denn Fakt ist, dass mit Blick auf eine Antriebswende alle OEMs kurz- und mittelfristig auf die Elektromobilität (BEV, PHEV) setzen und dabei massive staatliche Unterstützung einfordern. Über die für die Autoindustrie üblichen Subventionsinstrumente wie Steuererleichterungen, Prämien, Infrastrukturbereitstellung und direkte Forschungsförderung etc. erhalten sie diese Unterstützung seit Bestehen des Regierungsprogramms Elektromobilität 2010 der Bundesregierung auch. 2021 gilt in Europa das Klimaschutzziel mit einem Neuwagenflottenverbrauch von 95 g/CO₂, Verstöße führen zu empfindlichen Geldstrafen. Deutsche Premium- und Volumenhersteller sind 2018 weit von diesem Ziel entfernt und können nur mit dem weltweiten Verkauf von nullemissionsbewerteten E-Autos gegensteuern. In Deutschland¹⁰ wird für das Jahr 2025 von einer Produktion von ca. 1,4 bis 1,6 Mio. Elektroautos ausgegangen. Darin enthalten sind geplante Modelle mit Stückzahlangaben von Audi, BMW,

⁹ Sogenannte Biokraftstoffe der ersten Generation scheiterten an der Tank-Teller-Problematik mit globalen Kraftstofffarmen, die zweite Generation „biomass-to-liquid“, also die Verflüssigung von Gas aus nachwachsenden Rohstoffen, die nicht zum Verzehr geeignet sind (Stroh und Holzschnitzel), ist nie über Pilotanlagen hinaus industrialisiert worden (z. B. Insolvenz der Choren Industries in Freiberg/Sachsen im Jahr 2011), die dritte (v. a. E-Kraftstoff aus der Wüste) oder gar vierte Generation setzt auf das Einfangen von Kohlendioxid aus der Luft, dann wird Kohlendioxid mit Wasserstoff, der ausnahmslos regenerativ erzeugt wird, vermischt, verflüssigt und kann über die herkömmliche fossile Infrastruktur getankt werden. Die Zukunftsforschung geht hier in Richtung des Aufbaus dezentraler Kraftstoffherzeugung (Direct-Air-Capturing – DAC), die ähnlich wie die Dezentralisierung der Energieerzeugung neben Technologieeffekten des Geo-Engineerings erhebliche gesellschaftliche Effekte hätte, da nicht zuletzt die Abhängigkeit von großen Öl- und Energiekonzernen gebrochen wäre. Allerdings ist DAC umweltpolitisch äußerst umstritten.

¹⁰ Zu unterscheiden ist in a) Automobilindustrie in Deutschland und b) deutsche Automobilindustrie, da über 50% im Ausland produziert und von der Inlandsproduktion ca. 75% in den Export geht.

Daimler, Ford, Opel, Porsche und VW. Bleibt die Inlandsproduktion auf dem Niveau des Jahres 2018 bei 5,6 Mio. Einheiten, wäre das ein Anteil von ca. 30 % (VDAa 2019). Bei ebenfalls gleich bleibenden Exportquoten von rd. 77 % läge der E-Autoanteil an den Neuzulassungen in Deutschland bei ca. 10 %. Ende 2018 liegt dieser Anteil knapp unter einem Prozent – ein weiter Weg voller Ungewissheiten bis 2025. Politische Unterstützung u. a. für den schnellen Infrastrukturausbau steht auf der Tagesordnung der Konzerne weit oben auf der Forderungsliste und findet sich nun im Klimapakt der Bundesregierung entsprechend wieder.

Nationale Plattform Elektromobilität (NPE), seit 2018 nun umbenannt in Nationale Plattform Zukunft Mobilität (NPM), das Regierungsprogramm Elektromobilität, regelmäßige „Autogipfel“ im Bundeskanzleramt und zuletzt das Klimaschutzprogramm 2030 (u. a. Ausbau auf eine Million Ladesäulen bis 2030, Verlängerung der Kaufprämie für Pkw mit Elektro-, Hybrid- und Brennstoffzellenantrieb mit dem Neuzulassungsziel bis 2030 von 7 bis 10 Millionen Elektrofahrzeugen in Deutschland), können in erster Linie als Rettungspläne für die deutsche Automobilindustrie und ihr Exportmodell und erst in zweiter Linie als Weg in eine Verkehrs- oder Mobilitätswende interpretiert werden. In den drei Ländern Bayern, Baden-Württemberg und Niedersachsen wurden seit 2018 Strategiedialoge „Auto“ ein-

gerichtet, weil dort die Beschäftigungsabhängigkeit vom Verbrennungsmotor besonders hoch ist. Derartige Dialogformen stehen in BBS noch aus, in ST wurde im August 2019 die Einrichtung eines Strategiedialogs im Landtag beschlossen. Und auch im Streit um viel öffentliches Geld für die Batterieforschung der Zukunft (Münster, Salzgitter, Ulm) kommen BBS und ST nicht vor. Geht die Antriebswende also an den dortigen Standorten vorbei?

Weit gefehlt, die Realität sieht anders aus. Die in erster Linie über die Emissionsreduktionsvorgaben der EU getriebene Antriebswende in Richtung Elektromobilität hat längst begonnen. Bereits in der Vergangenheit wurde massiv in die E-Mobilität investiert. Der Batteriemontage-Standort der Deutschen Accumotive in Kamenz/Sachsen (einer Daimler-Tochter) wurde massiv ausgebaut, jüngste Ankündigungen der US-Unternehmen Farasis,¹¹ bis Ende 2022 in Bitterfeld-Wolfen/Sachsen-Anhalt eine Batteriezell- und Montagefabrik zu errichten (Mitteldeutsche Zeitung 08.05.2019) und Tesla (Der Tagesspiegel 13.11.2019), sind nur einige Beispiele dafür, dass der Weg in die Elektromobilität an Fahrt aufgenommen hat.

Standorte der Batteriezellfertigung/-montage sind aus beschäftigungspolitischer Perspektive deshalb von großer Bedeutung, weil erstens die komplette automobiler Wertschöpfungskette erhalten bleibt (indus-

¹¹ Die Zellenherstellung liegt 2019 fast ausschließlich in asiatischen Konzernhänden: Panasonic (Japan), CATL, BYD (China), LG Chem, Samsung (Südkorea), mit großem Abstand gefolgt von Farasis (USA). Die deutschen OEMs haben für ihre E-Autos bereits entsprechende Lieferverträge bis 2025 ausgehandelt. VW hat im September 2019 den Startschuss für eine Zellenfertigung in Eigenregie am Motorenstandort Salzgitter beschlossen, eine Massenproduktion wird erst ab 2023 ff. starten.

trienpolitische Komponente der geschlossenen Produktionskette) und zweitens zumindest ein Teil der gefährdeten Arbeitsplätze im konventionellen Antriebsstrang ersetzt werden kann. In Anhängigkeit von Größe und Komfort wird ca. ein Drittel der Wertschöpfung eines Fahrzeugs über den Antriebsstrang erzeugt, bei BEV-Fahrzeugen liegt dieser Anteil sogar etwas darüber. Fallen bis zu 25-30 % der Verbrennungsmotoren und zugehörige Komponenten weg, sind lt. ELAB-Studie II (FhG/IAO 2018) deutschlandweit im Szenario 25 % BEV/PHEV-Anteil für 2030 zwischen 74.000 und 80.000 Arbeitsplätze akut gefährdet. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung kommt für 2035 bei einem 23 %-BEV-Anteil zu einem Minus von 114.000 Beschäftigten im Fahrzeugbau und einem Plus von 16.000 im Bauwesen/Infrastruktur sowie bei Dienstleistungen (IAB 2018). Strukturstudien (BMW mobil 2019) errechneten für Baden-Württemberg im Szenario 50 % reinelektrisch für 2030 einen Abbau von 45.000 Arbeitsplätzen. Insbesondere die Arbeit bei Zulieferern für den Antriebsstrang stehe unter extremem Druck. Wird die tradierte Autokette entlang der Produktion weiter aufgeteilt, wird in allen Prognosen deutlich, dass in den verschiedenen Bereichen sehr unterschiedliche Effekte zu erwarten sind, die v. a. im Bereich zu modifizierender und neuer Teile durchaus zu ruinösem Unterbietungswettbewerb bei den Zulieferern führen könnten (ähnlich Burmeister 2019).

Weit weniger dramatische Prognosen liegen für BBS und hier insbesondere für Sachsen vor. So hat das Sächsische Staats-

ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Umwelt bzw. die dort zuständige Energieagentur SAENA das AMZ und CATI (AMZ Automobilzuliefernetzwerk des RKW Sachsen und das CATI Chemnitz-Automotive-Institut, AMZ/CATI 2019) beauftragt, die Beschäftigungswirkungen der Elektromobilität auf die Zulieferindustrie in Sachsen anhand von drei Szenarien (15, 30, 40 %-Anteil BEV) zu ermitteln. Im Mittel-Szenario werden demnach etwa 12 % der Zulieferer mit 5.000 Arbeitsplätzen bis 2025 unter erheblichen Anpassungsdruck geraten. Gegengerechnet würden jedoch in den Bereichen Elektrik/Elektronik und Interieur ca. 3.000 Arbeitsplätze neu entstehen. Gegenüber 2017 wird für Sachsen insgesamt ein Produktionswachstum um ca. 15 % (von 740.000 auf 850.00 Einheiten), davon ein BEV/PHEV-Anteil von 40 % (350.000) erwartet. Fast jedes vierte in Deutschland produzierte E-Auto käme demnach aus Sachsen. Aber auch diese Prognose spiegelt die Dynamiken und angekündigten Investitionen 2018/2019 nur sehr vage. Eine Risikoabwägung für einen deutlich langsameren bzw. verzögerten Hochlauf von BEV/PHEV-Produktionen bleibt ebenso außen vor wie Bewertungen durch Arbeitnehmervertretungen, da diese in die AMZ/CATI-Befragungen nicht einbezogen worden waren. Im September 2019 von der IG Metall vorgelegte Neubewertungen eines Beschäftigungsabbaus im Kernbereich gehen von einem Arbeitsplatzverlust von etwa 250.000 aus. Im Folgenden stehen die Projektbefunde sowie ergänzend Ergebnisse aus dem T-Atlas für BBS und ST im Vordergrund.

Lage/Planungen:

Die sieben in die Untersuchung einbezogenen OEMs in BBS verfolgen vier sehr unterschiedliche Wege in der Antriebswende, wobei zwischen fahrzeugaufbauenden OEMs und OEM-Komponentenwerken zu differenzieren ist (IGM-BBS 2018a). Zwei fahrzeugaufbauende OEMs sind bereits (A2 seit 2017) oder werden bis Ende 2019 komplett auf E-Fahrzeuge (A1) umgestellt. Dabei handelt es sich um Entscheidungen auf Konzernebene, die erst nach Abschluss eines Zukunftspaktes Ende 2016 im Verlauf des Jahres 2017 (lt. B1 seit Juli 2017 bei den Zulieferern bekannt) endgültig verabschiedet wurden. Der größte Umbau erfolgt im Betrieb A1, wo bis 2018 auf zwei Fertigungslinien (FL) etwa 1.350 EH tgl. auf Basis der Plattform MQB (Modularer Querbaukasten) vom Band liefen. Die FL 2 wurde bereits auf die neue Plattform MEB (E-Antriebsbaukasten) für die ID-Baureihe des VW-Konzerns¹² eingerüstet und wird Ende 2019 mit der Serienproduktion beginnen. Der Umbau der FL 1 erfolgt im Jahr 2020, bis 2022 sollen dann für insgesamt sechs E-Modelle tgl. 1.500 Fahrzeuge produziert werden. Das Werk wird damit zum Mehrmarkenwerk ausgebaut, jeweils zwei PKW-Modelle für VW, Seat und Audi sind vorgesehen. Für diesen Umbauprozess sind in der Investitionsplanung des VW-Konzerns 1,2 Milliarden Euro veranschlagt. Während der Einrüstphasen werden in einem so genannten „Change-Prozess“ umfangreiche Schulungsprogramme für die Gesamtbeleg-

schaft durchgeführt. Dafür wurde ein Trainingscenter E-Mobilität sowie z. B. Hochvoltqualifizierung auch über öffentliche Förderung etwa mit dem seit 01.01.2019 in Kraft getretenen Qualifizierungschancengesetz unterstützt.

Die Belegschaft des Standortes ist über die deutschlandweite Beschäftigungssicherung des Konzerns bis 2029 abgesichert. Als erstes fahrzeugaufbauendes E-Werk ist der Standort zudem näher in den Konzernverbund integriert worden, da die VW-Werke Kassel (u. a. E-Motor, Getriebegehäuse, Pressteile), Braunschweig (u. a. Batteriemontage, Fahrwerksteile, Achse), Salzgitter (Rotor, Stator) sowie Poznan/PL (Gehäuse) ebenfalls wichtige Komponenten des E-Antriebs liefern. Ingesourct wurde darüber hinaus die Montage der E-Achse. Dies ist deshalb erwähnenswert, weil daran zum einen deutlich wird, dass im Zuge der Antriebswende die Wertschöpfung beim OEM zulasten der Verbrenner-Zulieferer grundsätzlich erhöht wird und zum anderen kaum neue E-Komponenten-Produktionen in unmittelbarer regionaler Nähe zu erwarten sind. Anders ist das bei den üblichen Modul- und Teilelieferanten für die fahrzeugaufbauenden E-OEMs, da – wie bereits erwähnt – mit dem Mehrmarkenmodellausbau ein Mehr an Teilen JiT/JiS bereitstehen muss. Im Betrieb A2 wurde nach Einstellung eines Premium-Modells, das mit erheblichem Beschäftigungsrückbau verbunden war (z. T. über eine konzerneigene Personaldrehscheibe aufgefangen), die E-Fer-

¹² Da in den Medien fast täglich über den Stand des Umbaus des VW-Werkes in Zwickau/Mosel berichtet wird, macht die Anonymisierung in diesem Fall wenig Sinn (u. v. AP 3/2019; Freie Presse Zwickau und Zeitonline vom 8.07.2019) und ist auch für die anderen OEMs schwer durchzuhalten (Autoland Sachsen 3/2019).

tigung im Jahr 2018 verdoppelt, eine zweite Schicht wurde eingeführt. Das Werk hat mit dem Aufbau von zwei neuen Geschäftsfeldern die Abhängigkeit von der Fahrzeugproduktion deutlich reduziert, auch wenn die Arbeitsplatzeffekte noch gering ausfallen (siehe Mobilitätsdienstleistungen).

Zwei fahrzeugbauende OEMs verfolgen eine gänzlich andere Strategie. Mit dem Serienstart des BMW i3 im Jahr 2013, BMW i8 2014 (i8 Roadster ab 2018), wofür in das Werk in eine Extra-E-Linie, eine Carbonfaser-Fertigung etc. insgesamt ca. 500 Millionen Euro investiert wurden, galt der relativ neue Standort bundesweit als Labor für eine eigene E-Fertigung und sollte den Nachweis erbringen, dass auch für die Fertigung von Premiumfahrzeugen zwei getrennte Montagelinien (elektrisch versus konventionell) bei guter E-Marktauslastung durchaus Sinn machen. Dieses Experiment ist gescheitert. Die ohnehin wenigen i8-EH werden 2020 eingestellt. Ende 2018 wurde im Konzern die Einstellung des i3-Modells mit Wirkung Ende 2021 bekanntgegeben. BMW hat sich weltweit für Mischlinien entschieden. Ob der Standort in Leipzig in der Zukunftsplanung nach 2022 berücksichtigt wird, ist zum Zeitpunkt der Befragungen offen.

„Die Mischlinie ist auch deshalb gut, weil die Märkte weltweit immer kurzfristiger und flexibel reagieren. Wir können dann die Einflüsse, die in den verschiedenen Vertriebsregionen herrschen, schneller aufgreifen. Mischlinien können das besser. Ich kann das beurteilen, weil wir ja bisher getrennte Linien haben.“ (BR-A4)

Auch Porsche fährt die Mischlinien-Strategie. In das ebenfalls relativ neue Leipziger Werk wird massiv in ein neues Modell (2019-2021) investiert. Die Erweiterung des Karosseriebaus hat bereits begonnen. Für das Modell ist eine E-Version vorgesehen, die auf einer Fertigungslinie integriert gefahren werden soll. Porsche setzt dabei auf bisherige Erfahrungen bei den E-Hybrid-Varianten seit 2016. Mit der Entscheidung für die E-Version sind weitere Investitionen verbunden, u. a. das Joint Venture (JV) mit Schuler für ein neues Presswerk in unmittelbarer Grenzfläche Sachsen/Sachsen-Anhalt. Was weitere Regionaleffekte der Antriebswende bei BMW und Porsche betrifft, wurde in beiden Fällen für ein Insourcing in einigen Vormontagebereichen entschieden (Vormontage-Achsen), was wie bei VW dafür spricht, dass es in Zukunft für die OEMs stärker als in der Vergangenheit um Rückgewinnung von Wertschöpfung entlang der Kette geht.

Auch – wenn hier in erster Linie als bloße Antriebswende interpretiert – gilt für alle drei fahrzeugbauenden OEMs mit E-Autos, dass die Energiewende insofern eine Rolle spielt, als dass die jeweiligen Umbauten mit Maßnahmen für CO₂-freie Fabriken und eine CO₂-arme Liefer- und Fertigungskette verbunden waren/sind. Die externe Stromversorgung wurde auf Ökostrom umgestellt und mit eigenen Windkraft- und Blockheizkraftwerken ausgestattet. Für die energieintensive Fertigung der Batterien, die z. B. für den Anlauf in Zwickau aus Polen und Ungarn kommen werden, wurden Rahmenverträge zur Offenlegung des Rohstoffbezugs vereinbart.

Bleibt ein fahrzeugbauender OEM in Brandenburg, für den vorläufig (Planung bis 2022/2025) keine E-Modelle geplant sind. Eine Umstellung bei offenen Lieferfahrzeugen wird erst deutlich nach 2025 erwartet. Nach einem kurzfristigen Dieseleinbruch hat sich die Stückzahl stabilisiert, wenngleich die Stimmung skeptisch bleibt. Es bestehen regionale Effekte aus der Belieferung, da die Dieselmotoren entweder aus dem nahen Werk in Berlin oder aus Köllda/Thüringen kommen. Was das nahegelegene OEM-Komponentenwerk im Daimler-Verbund (A7) betrifft, wird die Montage von großen Dieselmotoren jedoch spätestens Ende 2021 auslaufen. Die als zweites Standbein aufgebaute Komponentenfertigung ist mit einem Anteil von 30 % Diesel nur wenig betroffen.

Ebenfalls bisher wenig von der Antriebswende in Richtung E-Mobilität betroffen ist das OEM-Komponentenwerk von VW. Hier werden keine Dieselmotoren gefertigt und ein Ende der Otto-Motorenproduktion ist bis 2030 nicht absehbar. Der Wegfall der Motorenbelieferung in das nahe VW-Werk Mosel machte vom Volumen nur geringe Anteile aus und konnte mit dem Hochfahren der Benzinmotoren mehr als kompensiert werden. Teilweise kam es wegen Produktionsengpässen bei Motorenteilen der Lieferanten zu Einbrüchen, die aber im Verlauf des Untersuchungszeitraums behoben werden konnten. Da die E-Motorenproduktion im Konzern bereits verteilt ist, geht die Zukunftsdebatte am Standort in Richtung Gasmotoren und synthetische Kraftstoffe.

Für die Zulieferer (Logistik und JiS) mit VW-Verträgen spielt weniger die Antriebswen-

de direkt, aber die Mehrmarkenausrichtung der E-Produktion die entscheidende Rolle. Bestehende Lieferanten sind bereits in den Vergaberunden berücksichtigt und können sich während der Ein- und Umrüstphase bei VW entsprechend vorbereiten. Dafür gibt es öffentliche Unterstützung für Qualifizierungen und Kurzarbeitsphasen. Ein Teil der insgesamt 15 JiT/JiS-Lieferanten und 40 Kaufteile-Lieferanten wird in ein neues vom Investor METAWERK GmbH betriebenes Industriegebiet Meerane umziehen (u. a. B5, B6, B11), in das 31 Mio. Euro investiert wurde. Drei neue Lieferanten werden angesiedelt, nur das Unternehmen Dräxlmaier schließt seinen dortigen Standort. Da große Unsicherheit über die reale Anlaufkurve der E-Fahrzeuge besteht, haben v. a. einige der konzerngebundenen Lieferanten die Angebote der Wirtschaftsförderung der Länder und der Kommunen im großen Maß ausgeschöpft. Vor allem im Projekt Meerane dominiert das für einen Lieferantenpark übliche Anmieten der Hallen, welches als Risikominderung/-ausgleich bewertet werden kann. Ebenfalls als Risikominderung kann die Verlängerung von Logistik- und Kommissionierungsverträgen von vier auf sechs Jahre gewertet werden. „Wenn alles gut geht“, ist die Antriebswende in West- und Südwestsachsen und im Autocluster Leipzig angekommen und wird mit arbeitspolitischen und wirtschaftspolitischen Instrumenten unterstützt.

Für die vom konventionellen Antriebsstrang abhängigen Zulieferer stellt sich das Bild differenzierter dar. Für die Untersuchungsauswahl (B1-B12, C1-C4) gilt sicher eine Positivauswahl, da es sich um konzernabhängige Betriebe han-

delt, die innerhalb ihrer Konzerne die bisherigen Standortvorteile (v. a. Arbeitszeit, Entgeltstrukturen, Fördergelder) nutzten und mit Investitionen in Maschinen und Anlagen sowie mit Beschäftigungssicherungsvereinbarungen für die Zukunftssicherung vorgesorgt haben. Gerade derartige Vereinbarungen mit langen Laufzeiten eröffnen Spielräume für Konversion, wenn die Übergangsphasen aktiv genutzt werden (etwa bei Conti in Limbach-Oberfrohna). Für Auslaufprodukte (Technologiewandel) werden z. T. neue Produktlinien kommen (B4, B9, B10) und auch E-Komponenten (B4, B7) sind bereits vorgesehen. Bei vielen Fertigungsbetrieben ist die Dieselabhängigkeit mit bis zu 40 % zwar groß (eine Ausnahme mit extrem hoher Dieselabhängigkeit), aber nicht bedrohlich und konnte bisher vom Anstieg der Benziner gepuffert werden. Gleichzeitig laufen neue Produkte an. Zum „expliziten E-Standort“ ausgebaut werden die Fertigungslieferanten aber nicht, da dies im Konzernverbund bereits oft zugunsten des Westens festgelegt ist.

Aktuelle Lagen und Planungen sind aufgrund relativ guter Konjunkturerholung im I. Quartal 2019 in vielen Betrieben besser als die Stimmung. Das ändert sich bereits im II. Quartal 2019 stark. Für den gesamten Betrachtungszeitraum gilt aber, dass die Herausforderung Elektromobilität von sehr vielen der Befragten als mit großen Unsicherheiten behaftetes Problem wahrgenommen wird.

Stimmungen und Dynamiken:

Vorab: Die Befragten unterscheiden mit Blick auf die Antriebswende in Richtung Elektromo-

bilität ähnlich wie mit Blick auf die oben angesprochenen Produktionsrückgänge sehr stark zwischen Auswirkungen auf ihre Arbeitsplätze (betriebliche Ebene), Auswirkungen auf den industriellen Strukturwandel (Branchenebene/ Industriestandort Deutschland) und globalen Umwelt- und Klimaauswirkungen. Keine/r der Befragten leugnete, wie es im Gegensatz dazu im rechten Lager in der Regel der Fall ist, die gesellschaftspolitische Notwendigkeit einer grundsätzlichen Klima- und Mobilitätswende. Sie, die Mobilitätswende, wird aber weniger mit E-Autos als vielmehr mit weniger Verkehr, weniger Autos und weniger Mobilitätswang verbunden. Für eine sozial-ökologische Konversionsdebatte eröffnet diese Stimmung sehr wohl Fenster, aber es stellt sich wie auch in der Vergangenheit die Frage, wie dieses Spannungsfeld Betrieb-Branche-Gesellschaft in strukturpolitischen Konzepten aufgearbeitet werden kann. Was die E-Mobilität-Marktdurchsetzung betrifft, herrscht große Skepsis in den Belegschaften.

„Elektromobilität ist wohl irgendwie ein letzter Rettungsanker, da gehen wir jetzt mit – eine Lösung für das Klima ist das aber nicht!“ (BE, VKL, BR A1- A7, auch BR 1, 5, 8,11, 12)

„Der reine E-Antrieb wird sich auf diesem Planeten nie zu 100 % durchsetzen. Da haben wir keinerlei Befürchtungen. Das ist alles Glasguckerei – der Kampf um Rohstoffe, um seltene Erden hat längst doch begonnen“ (BR-A3, VK-A3; BR-B7; BR-C3)

„Der i3, das sind bisher alles institutionelle Käufer, Behörden etc., das ist ein Alibi-Auto ...“

Wenn ich jetzt noch die schlechte Öko-Bilanz und die fehlende Infrastruktur dazu rechne, dann ist das alles Mist gewesen. Die Berechnung der Flottenbilanz führt doch zu der Alibi-funktion. Die Familie fährt ein 4.0 l-Auto, die Frau ein E-Fzg. – schon stimmt die CO₂-Bilanz. Unsinn ist das Wir können nicht die Augen verschließen vor dem Klimaproblem. Wenn ich mir anschaue, wie viel werksinterner Verkehr hier herum fährt, zu viele Wege mit ganz schlechter Kurzstreckenbilanz, oft mit ausrangierten LKWs. Das ist katastrophal.“ (BR-B2)

Betriebliche Vertreterinnen und Vertreter sind mehrheitlich immer noch stark auf Verbrenner fokussiert und erwarten eine Renaissance des Diesels. Sehr ausgeprägt ist diese Haltung an Standorten, die weitab von großen Städten in der Fläche angesiedelt sind und (noch) keine subjektive Positiverfahrung mit der E-Autostrategie erleben konnten.

„Hier gibt es keine einzige Ladesäule, in Zwickau habe ich mal eine gesehen. Der Diesel bleibt der effizienteste Motor überhaupt.“ (BE-B11, ähnlich BE-B6, B9, B4; alle BR C1-C4)

Trotz der positiven Einstellung zur gesellschaftlichen Mobilitätswende, sind weder E-Autos noch ein grundsätzlicher Autoverzicht für die Mehrheit in den Belegschaften denkbar. Nur einige benennen wichtige Umstiegs- und Verzichtsvoraussetzungen. Gewerkschaftliche Vertreter sind gegenüber der E-Antriebswende (da ja weitgehend IGM-Konsens) grundsätzlich positiver eingestellt (IGM GS 1,3,5). Alle, Vertreter/innen der IGM-GS, BR und VKL (Ver-

trauenskörperleitungen) erwarten aber mehr Planungssicherheit, was Investitionen in die eigenen Produkte der Ost-Betriebe betrifft. Viele fühlen sich trotz relativ guter Informationsflüsse über z. B. bestehende GBR-Strukturen nicht ausreichend berücksichtigt, wenn die Standorte für Zukunftsprojekte ausgehandelt werden.

Gerade bei den Zulieferern und bei drei von vier OEMs wird sowohl die Antriebswende als auch die Autokrise, die v. a. ab Herbst 2018 und 2019 für sie im Betrieb im Projektverlauf deutlich spürbarer wurde, mit De-Industrialisierungsängsten verbunden. Industriepolitische Vorschläge, den Transformationsprozess mit Auffang- und Beschäftigungsgesellschaften zu begleiten, werden sehr skeptisch gesehen und mehrheitlich abgelehnt, da sie an negative Transformationserfahrungen der Wende erinnern.

„Transformation war politische Wende, war Industrie-Boom hier. Damit ist wohl jetzt Schluss. Jetzt kommt die 2. Wende, erst mit Kohlewende, dann Autowende – Wende, das kennen wir ja schon. War alles nur ein Zwischenspiel, wir bleiben abgehängt.“ (BR-B2)

Mehrfach angesprochen wird das Gefühl einer Ungleichbehandlung bei Investitionsentscheidungen zugunsten des Westens, davon sind dann auch die OEM-abhängigen Logistiker betroffen:

„Wenn der Kuchen in Zukunft kleiner wird, geht alles in den Westen. Wir sehen eine klare Bevorzugung der Standorte in Bayern und Baden-Württemberg.“ (BR-B6; ähnlich BR-8)

„Flächen haben wir für neue Produkte – aber es ist alles Politik im Umbruch. Zuerst werden die alten Werke im Westen bedient.“ (BR-A6)

„Wenn in Regensburg oder Dingolfing die Kapazitätsauslastung runtergeht, dann bekommen die mehr, wir weniger.“ (BR-B2)

Beide Problemwahrnehmungen, De-Industrialisierungsängste und Ungerechtigkeitsempfindungen, die bisher in strukturpolitischen Konzepten kaum eine Rolle spielten, sollten in einer konstruktiven Zukunftsdebatte aufgegriffen werden. Dazu gehört auch für die IGM als regionalpolitischer Akteur Mut zur klaren Aussprache über die jeweils spezifischen Lebenslagen. Positive Umbauvisionen, die andere Arbeits- und Lebensweisen zum Ziel haben, sind nur mit entsprechend motivierten Belegschaften mit dem Grundsatz „Sicherheit im Wandel“ realisierbar.

Was die Akzeptanz von E-Autos betrifft, dominiert wie betont in den Betrieben große Umsetzungsskepsis, die von Modell-Bruch und Kampfansage an den Produzentenstolz, über völlige Unerfahrenheit hinsichtlich einer E-Fahrzeugnutzung bis hin zu optimistischen Bewertungen reicht:

„Das Auslaufen der Diesel-Motorenfertigung ist von der Belegschaft sehr negativ aufgenommen worden. Deshalb haben wir ja jetzt wieder die Zukunftsdebatte. Alles, was wir hier haben, hängt zu 100 % am Verbrenner. Wir brauchen dringend verbrennerunabhängige Komponenten für die Beschäftigungssicherung der Zukunft. Aber da gibt es viel Konkurrenz zwischen

den großen Zulieferern untereinander und zwischen den OEMs und uns. Ich glaube, es wird sehr harte Zeiten geben, einige werden nicht überleben – wir schon – denn wir können auch etwas anderes machen. Unsere Leute können das, haben sie ja schon in der Vergangenheit bewiesen.“ (BR-A7)

„Es wird nicht investiert, weil wir wissen, dass wir nur noch bis 2022 hier am Standort sind. Wir haben bis 2022 Beschäftigungssicherung, dann nichts mehr. Das liegt am Konstrukt i-Auto. Das wird hier ja nicht mehr weitergebaut werden. Der Nachfolger wird in den westdeutschen Werken, also in Bayern gebaut werden. Was die BMW-PKW-Forecasts betrifft, gehen wir davon aus, dass wir ab Mai 2019 von 160/180 EH tgl. auf 80/64 Einheiten tgl. wegbrechen werden, weil der Markt nicht da ist für E-Autos.“ (BR-B3)

„In der Mannschaft muss noch Skepsis vor der E-Mobilität abgebaut werden. Daran arbeiten wir massiv, viele Vorurteile konnten schon abgebaut werden.“ (BR-A1; VK-A1)

„Die Chinesen geben den Takt vor. Wenn die sagen, wir wollen 25 % E-Autos, wo steht dann das Werk dafür: In Sachsen! Unsere Chance, so sehe ich das.“ (BR-B6)

Die Blitzumfrage in der Innenstadt von Zwickau fand am 14.09.2018 statt. 15 Bürgerinnen und Bürger antworteten auf drei kurze Fragen: (1) VW-Mosel baut in Zukunft nur noch E-Autos – was halten Sie davon? (2) Sind die Stadt und die Bevölkerung Ihrer Meinung nach auf diesen Wandel ausreichend vorbereitet? (3) In welchen Bereichen könnten neue Arbeitsplätze hier in

der Region entstehen, wenn die Autoindustrie stark an Bedeutung verliert?

Zu 1) und 2): Alle 15 Stimmen bezweifelten generell einen Erfolg der E-Automobilität („Haben wir noch nicht zu sehen bekommen“, „Ist doch kein richtiges Auto“, verwiesen auf mangelnde Infrastruktur „Sehen Sie hier irgendwo eine E-Tankstelle?), aber v. a. auf die in ihren Augen völlige Unbezahlbarkeit der Neuwagen („Kann ich mir in meinem Leben nie leisten“). Für die Bewohner/innen der Stadt wäre der Fabrikumbau ohnehin unsichtbar, VW-Mosel führe ein Eigenleben und wäre schon seit der Wende regional sehr wenig integriert. Dann aber stets: „Natürlich sind die Arbeitsplätze dort immens wichtig – meine Familie hängt komplett davon ab.“ „Die ganze Region muss jetzt Gas geben, um den E-Wandel viel sichtbarer zu machen.“ Antworten zu 3) fielen differenzierter aus: Nur fünf Befragte sahen „das Licht ausgehen, dann geht alles den Berg runter hier“, fünf weitere machen sich keinerlei Zukunftsgedanken „Mir egal – Ich bin bald in Rente ... Dann nehme ich die Abfindung oder Frührente“, die restlichen fünf sind aufgeschlossen und würden sich an Zukunftsdebatten beteiligen „Ja, darüber müssen wir dringend nachdenken“, mehr regionale Produkte fertigen, mehr Handwerksbetriebe“, „attraktive Angebote für junge Menschen, damit die nicht abhauen“, „Arbeit gibt es genug, man muss sich ja nur umschaun hier in der Stadt“. „Wenn morgen alle Welt hierher kommt, wäre ein E-Shuttle-Bus vom Bahnhof gut, besser noch der Ausbau einer Bahnlinie direkt dorthin – das wäre ein gutes Zeichen dafür, dass es nicht nur um eine Antriebswende

geht!“; „Die Kompetenz der Menschen geht ja nicht verloren, die müssen wir nutzen für Dinge, die die Welt wirklich braucht.“

Natürlich ist eine derartige Kurzumfrage nicht repräsentativ. Aber wenn ein Drittel einer Zukunftsdebatte gegenüber aufgeschlossen ist, steht dieser Dialog noch am Anfang. Gewerkschaften, Beschäftigte, Bürger/innen könnten gemeinsam mit politisch verantwortlichen Akteuren in regionalen Transformationsräten viel dazu beitragen. Es ist innerhalb eines Jahres viel in Bewegung geraten. Tatsächlich hat sich in Westsachsen im Verlauf eines Jahres die eher negative Sicht in eine Aufbruchstimmung, was den Hochlauf der E-Autos betrifft, gewandelt. Aus dem Zweckoptimismus „Das muss gutgehen, Plan B gibt es nicht!“ entwickelte sich ein „Das wird gut gehen!“. Die mediale Aufmerksamkeit nimmt bundes- und europaweit Fahrt auf (u. v. AP Sonderedition Vision-E 20019; AW 2/2019; AI 3/2019), die Redaktion Autoland Sachsen (www.autoland-sachsen.com) informiert regelmäßig über den Stand des regionalen Umbaus.

Gewerkschafts- und Vertrauensleute berichten auf Nachfrage im Mai 2019 über eine positive Qualifizierungsbereitschaft, wobei das Qualifizierungschancengesetz (IGM-GS1, BR-A1, VKL-A1) eine wichtige Unterstützungsrolle einnimmt. In vielen Zulieferbetrieben (nicht allen) konnte eine angekündigte Kurzarbeit abgewendet werden. Im Februar 2019 meldeten von insgesamt 134 sächsischen Betrieben mit 3.695 Betroffenen allein im AA Zwickau 17 (1.159 Betroffene) und im AA Leipzig sieben Betriebe (1.000) konjunkturelle

Kurzarbeit an. Das VW-Bildungsinstitut hat in enger Kooperation mit der Agentur für Arbeit neue Qualifizierungsangebote auch für KMU-Zulieferer geöffnet. Vier neue Standorte sind im Meeraner Industriegebiet im Bau, weitere Investitionen etwa von Melegy Automotive sind angekündigt. Nach üblichen Pannen ist die Vorserienproduktion des VW ID.3 im Juli 2019 angelaufen. Die von regionalen Gewerkschaftsvertretern und vielen Betriebsräten in Südwestsachsen dringend eingeforderte kommunale, landes- und bundespolitische Unterstützung wurde z.T. umgesetzt (z.B. Bundesarbeitsminister Heil und SPD-Vorsitzende Nahles verkünden „Autopakt“ in Zwickau am 23.01.2019). Aufgrund der Erhöhung des Volumen-Outputs bei VW und v.a. wegen der Mehrmarkenproduktion werden Lieferanten im nahen regionalen Umfeld von der nach wie vor risikobehafteten Antriebswende profitieren. Das gilt nicht nur für Südwestsachsen, sondern auch für den Raum Dresden, Berlin/Brandenburg und zum Teil für Leipzig/Halle, da dort neue Modellzusagen (E-Macan/Porsche) sowie die 100 Mio. Euro – Investition in das gemeinsame Presswerk von Schuler und Porsche (Porsche Presse-Information vom 03.04.2019) das mittelfristige Überleben der Standorte sichert (trotz des Wegfalls der dritten Schicht bei Porsche ab Aug. 2019) und die ohnehin enge länderübergreifende Zusammenarbeit zwischen Sachsen und Sachsen-Anhalt verstärkt wird. Alle vier Untersuchungsstandorte im Harz (ST) sind gut ausgelastet, konnten z.T. Fachkräfte aus von Insolvenz betroffenen Betrieben (IFA Rotorion) rekrutieren und erweitern ihre beste-

henden Produkte um E-Komponenten. Auch einige Zulieferer in Brandenburg profitieren von der Antriebswende.

Es bleiben Zweifel am E-Markthochlauf, und mit Blick auf die E-Ladeinfrastruktur haben die ostdeutschen Bundesländer in der Tat einen großen Nachholbedarf gegenüber vielen Regionen im Westen. So sind mit Stand 5/2019 in Berlin erst 779, in Brandenburg 232, in Sachsen 629, in Sachsen-Anhalt 242, in Thüringen 467 Ladestationen installiert worden, während etwa in Bayern 4.052, in BaWü 2.796 Lademöglichkeiten bestehen. Zwar hat VW für die nächsten 18 Monate eine Erhöhung der bisher 36 werksnahen Ladesäulen auf 180 angekündigt – für eine in vielen Teilen sehr ländliche E-Modell-Region Ost kann die mittel- bis langfristige Akzeptanz der Antriebswende nur über mehr öffentliche Sichtbarkeit erreicht werden. Für die Beschäftigten im Betrieb ist ihr Gelingen sehr wichtig, für eine andere gesellschaftliche Mobilität ist sie für viele nur akzeptabel, wenn sie als vorübergehende Brücke mit öffentlichen und vor allem bezahlbaren Verkehrsangeboten verbunden wird.

„Wenn wir jetzt umziehen müssen im Herbst und noch weitere Pendlerwege haben werden, wird es sehr eng für einige der jungen Kolleg/innen. Viele haben überhaupt keinen Führerschein, Auto – viel zu teuer bei den Löhnen hier. In den Planungen für das neue Industriegebiet war überhaupt kein Schichtbus oder besser noch ne Bahn vorgesehen – So, liebe Leute, wird es nichts mit der Verkehrswende.“ (BE, VL und BR-B5)

4.3 Transformationsfeld: Automatisierung/Digitalisierung

Hinsichtlich der Automatisierung gilt die Automobilindustrie zusammen mit dem Maschinen- und Anlagenbau weltweit als Vorreiter. Vieles ist bereits im Verlauf der 1980er-1990er Jahre automatisiert worden (etwa CNC-Maschinen und Industrierobotik). Das gilt für alle deutschen Autostandorte gleichermaßen im Westen und im Osten. Diese Entwicklung wurde seit Mitte der 1990er und in den 2000er Jahren mit dem beschleunigten Einzug der Elektronik in die Fahrzeuge und in nahezu allen Komponenten fortgesetzt. Schlanke Produktion (Lean production, Kanban, fraktale und modularisierte Fabrikstrukturen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse etc.), sprich die „neuen Produktionssysteme“ der 1990er Jahre, sind alt geworden und längst betriebliche Realität mit all ihren Schattenseiten hinsichtlich der Verdichtung von Arbeit.

„Früher haben die Arbeiter ihr Material geholt etc., dann kamen die ganzheitlichen Produktionssysteme mit ihren Materialautobahnen – alles, was nicht produktiv war, wurde weggenommen.“ (BR-B8)

Wenn das Label Industrie 4.0 v. a. die Digitalisierung der Produkte und Prozesse anspricht, geht es produktseitig um die Onlinevernetzung

des Fahrzeugs mit der Umwelt (Car-Connectivity), die zum einen eine Weiterentwicklung aller bisherigen Fahrerassistenzsysteme¹³ (neu sind App-basierte Mensch-Maschine-Systeme (v. a. Sensorik/Aktorik), die Daten z. B. zum Gesundheitszustand der Fahrerin u. a. sammeln), zum anderen die digitale Robotik für autonomes Fahren (v. a. KI) und drittens immer mehr Car-Infotainment und Komfortinterieur umfassen. Diese Debatte über den produktseitigen Digital-Mehrwert ist sehr geprägt von der zukünftigen Herrschaft über fahrer- und fahrzeugseitig produzierte Daten. Gehört das Auto der Zukunft Google, Intel (Mobileye) oder doch chinesischen IT-Konzernen? Ist die Autoindustrie der Zukunft nur Teil neuer hybrider Kooperationen und Entwicklungsallianzen? In Deutschland wird im Juni 2019 über Gemeinschaftsprojekte von BMW, Daimler, VW, Bosch, ZF und Continental spekuliert. BMW und Daimler, VW und Ford sind beim autonomen Fahren zusammengerückt. Im Geschäftsfeld Mobilitätsapps sind mit der Beteiligung am Unternehmen HERE (Geodaten- und Navigationsdienst) alle deutschen OEMs dabei (siehe Mobilitätsdienstleistungen).

Produktionsseitig geht es um Mensch-Maschine-Systeme in den Fabriken und Verwaltungen, die über den reinen Industrierobotereinsatz hinausgehen, dazu gehören die Kommunikation der Maschinen unterei-

¹³ Sehr alt ist das Autoradio, etwas neuer CD-Player und MP3, Ortung, Navigationsgeräte, neuer dann weitere Assistenzsysteme Warnsysteme Akustik, Optik etc., dann USB für die Internetkommunikation. Dabei handelt es sich keineswegs um disruptive Technologien, sondern um inkrementelle, pfadabhängige Produktpassungen. Für die automobilen Wertschöpfungskette kennzeichnend ist jedoch, dass diese zusätzliche Elektronik-Wertschöpfung fast ausschließlich „zugekauft“ wurde, der Einkaufspreis dafür musste auf dem shop-floor mit harten Produktivitätsvorgaben und Arbeitsverdichtung erarbeitet werden.

ander (incl. Ferndiagnose-Fähigkeit) ebenso wie fahrerlose Transportsysteme, 3D-Druck, 3D-Brillen/Tablets, MRKs (Mensch-Roboter-Kollaboration) und KI-Systeme. Industrieroboter, andere Handhabungsautomaten, CNC-Maschinen fallen nicht darunter, trotzdem war die arbeitspolitische Diskussion viele Jahre auf damit verbundene Rationalisierungsfolgen fokussiert. Wie Baethge-Kinsky (2019) nachweist, kommt es keineswegs zu radikalen Veränderungen mit disruptiven Entwicklungen, gleichwohl aber zu zeitlichen und inhaltlichen Veränderungen hinsichtlich der betrieblichen Kompetenzerfordernisse. Dafür fehlt es, wie im IGM T-Atlas sehr deutlich wurde, in Dreiviertel aller Betriebe sowohl an strategischer Personalentwicklung als auch an zukunftsorientierten Qualifizierungsprogrammen.

Negative Effekte der digitalen Transformation werden v. a. für die dispositiven Bereiche, also die indirekten und weniger für die direkten Fertigungs- und Montagelinien erwartet, wie etwa Verlautbarungen von Daimler (-7.000 Beschäftigte) und VW (-9.000 Beschäftigte) für Deutschland belegen. Dass die Ergebnisse des T-Atlas dementsgegen v. a. starke Negativausschläge in den Bereichen Fertigung/Montage zeigen, verweist in erster Linie auf die am T-Atlas-Beteiligten (BR in produktiven Bereichen), die trotz des Strukturwandels der Arbeit die gewerkschaftliche Kernklientel bilden.

Lage/Planungen:

Eine nachholende Industrie-3.0-Phase¹⁴ konnte für die untersuchten Betriebe nicht beobachtet werden. Im Gegenteil: Insbesondere die neuen Autowerke in der BBS-Region sind Vorreiter, was „moderne“ Fabrikstrukturen betrifft. Es wurde z.T. viel in neue Maschinen und Anlagen investiert. Neue digitale Produkte werden in alle Fahrzeuge und Komponenten verbaut, in der Regel aber als Kaufteile zugekauft. Hinsichtlich der Digitalisierung der Prozesse sind OEMs, Zulieferer und Logistiker unterschiedlich gut auf den Einsatz digitaler Prozesstechnologien vorbereitet. Dennoch konnte in vielen Betrieben eine große Diskrepanz zwischen realem Technikeinsatz und Angst vor weiteren Automatisierungsschüben festgestellt werden. Im weiteren Veränderungsprozess sollte die Schließung dieser Lücke weniger technikorientiert, sondern aus der Beschäftigungsperspektive „Mitbestimmung für eine arbeitspolitische Sicherheit bei zunehmender Digitalisierung“ explizit eingebracht werden.

Das gilt für alle OEM-Werke, die Fertigungsbetriebe und ebenfalls für die Logistikunternehmen, für die zur gegenwärtigen Lagebeschreibung und zu kurzfristigen Planungen die Untersuchungsergebnisse mit dem T-Atlas abgeglichen werden. 18 von 23 Betrieben im Sample (33 von 39 im BBS-T-Atlas) bestätigen, dass Automatisierung und Digitalisierung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen

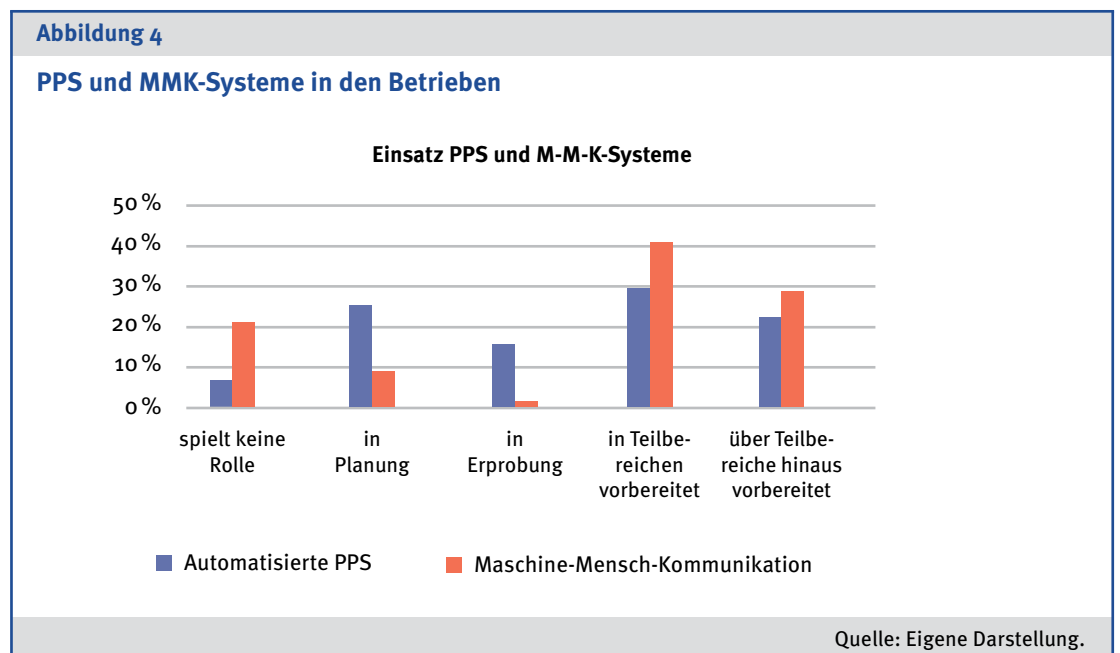
¹⁴ In der Industrie-4.0-Debatte wird oftmals der erhöhte Industrierobotereinsatz als Index für Digitalisierung angeführt. „Die Roboter kommen“ ist Unsinn, weil diese explizit Industrie 3.0 sind und seit Jahrzehnten in der Autoindustrie Anwendung finden. Presswerke, Karosseriebau, Lackierereien haben Automatisierungsgrade von 80% bis 90%. Daran wird zwar noch etwas hochgeschraubt, die Rationalisierungseffekte sind jedoch minimal.

haben und im lfd. Transformationsprozess eine wichtige Rolle für Umsatz und Beschäftigung spielen. Alle Ergebnisse in der T-Atlas-Befragung zum Thema Digitalisierung sind identisch mit Antworten aus den Interviews. Hinsichtlich des konkreten Technologieeinsatzes schwanken die Angaben in Abhängigkeit der betrachteten Technologien jeweils aber erheblich.

Vergleicht man etwa Maschine-Maschine-Kommunikationssysteme mit dem Einsatz von automatisierten Produktionsplanungssystemen (PPS), zeigt sich, dass in beiden Fällen der Einsatz mit 53% bis 69% sehr weit vorbereitet und auch über Teilbereiche hinaus fortgeschritten ist. Das gilt für die OEMs und die Fertigungsbetriebe gleichermaßen. In fahrzeugaufbauenden Werken sehen die Planungen in modernisierten Presswerken, neuen Karosseriebauten und Lackierereien letzte verbleibende Automatisierungsschritte vor. Das sind

keine radikalen Sprünge. Vieles erfolgt bei jedem Modellwechsel schon seit vielen Jahren. Am Beispiel von VW-Zwickau bedeutet das etwa die Erneuerung auf die nächste Industrierobtergeneration (Austausch von 80% der alten 1.300 und Ergänzung um 350) sowie Prozessschrittweiterung (Ablösung von Fertigungsverfahren beim Laserschweißen etc.). die Automatisierungsgrade werden sich von ca. 83% auf 87% erhöhen.

Anders ist das an den Montagelinien mit bisher geringen Automatisierungsgraden von ca. 25% bei VW, zwischen 20% und 25% bei den Premium-OEMs sowie bei Fertigungsbetrieben, die von der Fließmontage in die Zellfertigung wechseln. Hier wird in Zukunft die Mensch-Roboter-Kollaboration ausgebaut werden, der Automatisierungsgrad erhöht sich auf bis zu 30%. Da an den Linien die meisten Menschen innerhalb der Fabriken ihren Arbeitsplatz

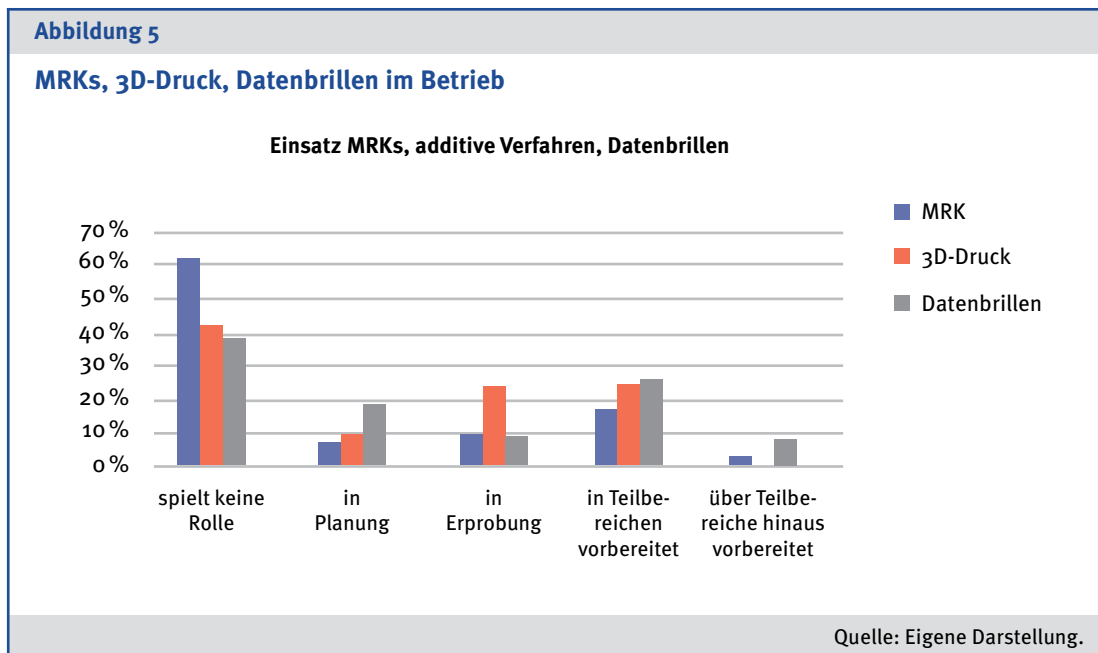


haben, ist eine mediale Angstmache „Hilfe, die Roboter kommen“ völlig unangebracht. Für die Mitbestimmungsakteure geht es v. a. um den fairen Ausgleich von Rationalisierungs- und Ergonomieeffekten.

„Was die Montagezellen betrifft, sind die im Prinzip sehr einfach umzubauen. Anders wäre es, wenn die vollautomatisiert wären, sind sie hier aber nicht. Das ist alles manuelle Arbeit. Wir haben jetzt eine automatisierte Zelle bekommen, wo ein Roboter die Welle nimmt und in die Zelle einlegt. Es ist also technisch möglich, die Montagezellen so umzubauen, dass bei Automatisierung von heute vier MA, nur noch einer nötig wäre ... Für uns ist das Ergo-Argument wichtig hier. Die Wellen sind einfach zu schwer, deshalb haben wir auch zugestimmt. Wenn es zusätzliche Zellen sind, ist das ja okay. Das gibt neue, wenn auch wenige

Arbeitsplätze ... Wenn es nur um Rationalisierung geht, sehen wir das kritischer. Aber das ist hier zurzeit nicht der Fall. Es handelt sich bei den neuen Robotern um eingehauste Robbis, nicht um MRKs. Wir hatten als Pilot mal einen MRK (also ohne Käfig) hier zur Anschauung, mehr aber nicht. Es gibt aber neue Routenzüge, die vollautomatisch ohne Fahrer im Werk unterwegs sind. Ein FTS ist schon da. Da ist aber etwas geplant, es sollen mehrere eingesetzt werden. Wenn dann alles vollautomatisch läuft, gibt es Probleme für die Staplerfahrer, bisher aber nicht. Additive Fertigung, also 3D-Druck gibt es hier überhaupt nicht, ist auch nicht angedacht. Kosten-Nutzen-Relation stimmt überhaupt nicht.“ (BR-Gremium B9)

Für eine deutliche Mehrheit der Betriebe spielt der Einsatz von MRKs noch keine Rolle. Was sogenannte additive Fertigungsverfahren (3D-Druck)



betrifft, werden sie von OEM-Vertretern als noch nicht großserienreif beurteilt (GF-A1, A2, BR-A1). Vor allem in den Zulieferbetrieben werden in Fertigungsbereichen des Antriebsstrangs und v. a. im Werkzeugbau und Kleinserienbereichen bereits viele 3D-Drucker erprobt und vorbereitet (etwa B8). Auch wenn 3D-Druck noch in den Kinderschuhen steckt, sollten frühzeitig diesbezügliche Qualifizierungen erfolgen, was in vielen Fällen bisher vernachlässigt wird.

Fahrerlose Transportsysteme (FTS) sind im Betriebsalltag sowohl in der internen als auch in der externen Logistik ebenfalls keine neuen Erscheinungen, ihre Anzahl wird aber stark zunehmen und die Arbeit der Stapler- und Routenzugfahrerinnen teilweise ersetzen. Das ist deshalb von großer Bedeutung, weil es sich oft um die wenigen betrieblichen „Arbeitsräume“ für Leistungsgeminderte handelt.

„Bei uns haben sich die BMWler am Anfang viel Spaß erlaubt und immer Widerstände/Gegenstände in den Weg gestellt, dann war das FTS plötzlich verschwunden, weil es dann chaotisch durch die Hallen fährt. Keine weiß dann, wo es gerade war – irgendwo in der Halle. Das wird sich jetzt ändern, die werden völlig neu digital gesteuert, um die Fehlerquoten zu vermeiden.“ (BR-B2)

In den Logistikbereichen werden die größten Veränderungen vom Datenbrilleneinsatz und anderen Pick-up-Systemen erwartet, die bei allen befragten Logistikern zurzeit neu als Tablet- oder Brillenversion erprobt werden. Dabei wird es wie bei FTS zu Arbeitsplatzgefährdungen kommen, die ebenfalls wie die Regulierung

der MRKs große Herausforderungen für eine mitbestimmte Gestaltung erfordern.

„Also nehmen wir sie vom Lieferantengestell an und sortieren sie genau nach Sequenz, um sie JiS direkt ans Band an Verbaustellen bereitzustellen. Das passiert nicht mit RFID, sondern mit dem System Pick-by-Voice. Wir haben zwei Systeme Pick-by-Voice und Pick-by-Vision (also Datenbrille). Letzteres haben wir erprobt, machen wir aber nicht, weil es zu viele Gefahren birgt. Das ist noch nicht ausreichend erforscht. Brillenträger sind gefährdet, Epilepsie-Gefahren bestehen – das wollen wir hier nicht verantworten. Wir haben dann die Tablet-Strategie gewählt, nennt sich trotzdem Pick-by-Vision, basiert aber auf Tablets. Das läuft relativ fehlerfrei und wird auch ganz gerne von den Kollegen genommen. Bei Pick-by-Voice setzt Du einen Kopfhörer auf und sprichst mit der Computerdame Lydia, die sagt dann: Gehe zu dieser oder jener Kiste, entnehme und bestätige, lege das Teil in die entsprechende Kiste. Das läuft auch ganz fehlerfrei und ist über Pick-Plätze gesteuert. Du wirst per Stimme zum Pick-Platz 15 oder 16 geleitet, dann sagt Lydia: Nimm Prüfziffer 23 (grundsätzliche Ordnung über vier Farben), du entnimmst und das System erkennt, ob es richtig ist etc.“ (BR-B1)

„Bei uns geht es ja um Prozesse, nicht um Produkte, die machen wir ja nicht. Im Bereich Sequenz haben wir Behälter mit bestimmten Kennzahlen. Diese Kennzahlen werden aber erst erzeugt, wenn das Fzg. beim OEM über den Scanner läuft. Dieser Zettel wird nacheinander erzeugt Dieser Kollege da, der kommissio-

niert (z. B. 15 Abgasanlagen in 15/20 Min.), musste allein am Tag ca. 11 km vom Arbeitsplatz bis zum Drucker laufen. Jetzt ist neu: Der Drucker ist nun neben ihm, weil wir einen dezentralen Scandruck/Radzettel gemacht haben. Der Kollege läuft jetzt nur noch 1,5 km Klar kostet das Köpfe – Dafür haben wir die Leute zusammengeholt, oft zum Schichtwechsel am Freitag und haben das vorgestellt und diskutiert. Das wird eine Vereinfachung, wir haben Testläufe gemacht und gemeinsam ausgewertet. Denn am besten kennen sich ja die Leute aus, die damit arbeiten. Am Ende waren in der Tat Einsparungen da (es sind zwei pro Schicht, also sechs Köpfe weggefallen), aber unterm Strich: Alle fanden es gut und innovativ. Wir haben Innovation ohne eine Erhöhung des Leistungsdrucks erreicht – genau das wollen wir hier.“ (BR-B1)

Die Beispiele zeigen sehr eindringlich, dass der digitale Veränderungsprozess bereits begonnen hat, in den Betrieben intensiv diskutiert wird und in einigen Fällen zu neuen Arbeitsregulierungen führt. Dass mag wiederum an der Positivauswahl im Sample liegen, verspricht für die Zukunftsdebatten aber eine große Offenheit für den Wandel und weniger für eine verbreitete Technikfeindlichkeit.

Stimmungen und Dynamiken:

Trotzdem verunsichern vor allem Medienstimmen über kommende neue Robotisierungswellen die Menschen auf dem shopfloor.

„Was wird dann aus mir, wenn überall Roboter eingeführt werden. Wer sagt mir, welche Quali-

fikation ich in Zukunft brauchen werde und wer trägt dafür die Kosten?“ (unter vielen BE-B4; BR-B11)

„Überall könnten mehr Menschen arbeiten – das Gegenteil ist der Fall, es werden immer weniger von Jahr zu Jahr, z. B. wir haben ein Drohnenprojekt zur Erfassung von Leergut, das betrifft schon wieder drei MA, die werden nicht mehr gebraucht (früher 13, heute 9 MA und das wird so weitergehen). In der Logistik gibt es noch viel Rationalisierungspotential. Das ist uns klar.“ (BR-B3; BE-B1)

„Wir haben am Finish ein ganz neues Band, Blechphase. Das wurde jahrelang händisch gemacht, weil gesagt wurde, die Roboter sind nicht feinfühlig genug. Aber das war ein Irrtum. Wenn die neue Anlage richtig läuft, dann steht da nur einer, wir schieben dann die Körbe dran – fertig, den Rest machen die Robbis Dann das KTL (Kleinteilelager) dort wird die Maschine/der feinfühlige Robbi die Kleinteile bestücken. Wir als Logistiker machen dann nur noch die Magazine – so sehe ich unsere Zukunft. Es ist Wahnsinn, was die Robbis in Zukunft können werden an Einlegearbeiten usw.“ (BR-B2)

Nur in sehr wenigen Betrieben spielen Industrie 4.0 und Digitalisierung eine untergeordnete Rolle.

„Ach, Industrie 4.0 spielt hier keine Rolle. Für kleine Stückzahlen rechnen sich niemals vollautomatisierte Linien. Da sehe ich unsere Zukunft hier am Standort: Kleinstserien, Muster-serien.“ (BR-B8)

Managementvertreter, die das Ziel „nächste Evolutionsstufe der Hochmechanisierung im Automobilbau“ anstreben, Gewerkschaftsfunktionäre und Betriebsräte appellieren an ein „Mitnehmen der Menschen“. Aus Beschäftigungsperspektive bleibt die Frage „wohin mitnehmen“, denn dafür fehlen oftmals noch konkrete Utopien und arbeitspolitische Konzepte. Während bezüglich der Antriebswende die Zuversicht hinsichtlich eines positiven Anlaufes des E-Autos im Projektverlauf zugenommen hat, hat sich die Lücke zwischen Lage und Stimmung im Transformationsfeld „Digitalisierung“ kaum geschlossen. Die Menschen fürchten, von Maschinen überrollt zu werden – in der Arbeitswelt, aber auch in ihrer Lebenswelt. Einige Stimmen sehen die „Jungen“ nur noch in einer virtuellen Welt gefangen, fordern dringend eine Rückbesinnung auf „harte“ Arbeit – die Jungen wollen Autos, aber v. a. wollen sie Auto-Connectivity, sprich Smart-Phone-Verbindungen in ihren SUV-Hi-Autos, so eine häufig gehörte Argumentation.

In der Realität von den Visionen einer Landschaft von smart factories weit entfernt, wird aktuell in der Arbeitsforschung, der IGM, den betrieblichen AN-Vertretungen neu über die Grenzen der Automatisierung diskutiert. Auf dem shopfloor wird als Ausweg aus dem Rationalisierungsdilemma über eine Aufwertung manueller Tätigkeiten nachgedacht; dies auch jenseits der Autoindustrie. Das ist eine gute Ausgangsbasis für die Konversionsdebatte. Aber im Arbeit-Kapital-Verhältnis bleibt Automatisierung auch in Zukunft ein stark umkämpftes Feld (Burmeister 2019). Rationa-

lisierungsdruck erfahren die Belegschaften oft, sie erleben dies aber auch konkret in ihren Lebenswelten. Viele Arbeitsplätze bei Banken, Versicherungen, im Handel gehen verloren – gesucht werden lediglich IT-Experten.

Für eine sozial-ökologisch ausgerichtete Industrie-, Regional- und Strukturpolitik stellt sich die Frage, ob und wie die unterschiedlichen Jung-Alt-Bewertungen zusammenfinden können. Das gilt gerade auch für neue digitale Geschäftsfelder. Denn neben weiteren fahrzeugseitigen Digitalfunktionen geht es im neuen Geschäftsfeld „Mobilitätsdienstleistungen“, das alle OEMs und viele große Zulieferer wie Bosch, Conti/Schaeffler, ZF zusammen mit I-Labs und Start-ups etabliert haben, neben neuen IT-Jobs in erster Linie um die Beherrschung von Daten.

4.4 Transformationsfeld: Mobilitätsdienste, I-Labs und Start-ups

Dass Autohersteller ihre Märkte selbst erzeugen, ist ja nicht ganz neu. Ob die reale tägliche Käufer-Nutzungszeit 5% oder 95% beträgt, spielte für sie nie eine Rolle. So haben etwa Finanzdienstleistungen der OEM-Autobanken seit den 1960er Jahren einen wesentlichen Anteil an einem schnellen Fahrzeugumschlag und trugen seitdem immer erheblicher zur Rentabilität der Konzerne bei. Laut BDA (2019) werden in Deutschland jährlich ca. 75% aller Neuzulassungen mit einem Kreditvolumen von über 60 Milliarden Euro kredit- oder leasingfinanziert. Im Verlauf der Jahrzehnte enthielten die Finanzpakete zunehmend auch diverse Mo-

bilitätsgarantien und Serviceangebote. Dem Verband Deutscher Autobanken (DBA) zufolge liegt der Wertbeitrag, den Leasing, Finanzierung, Versicherungen und andere autonome Finanzdienstleistungen in der automobilen Wertschöpfungskette generieren, bei über 30%. Niedrige Zinsen, kurze Laufzeiten, viele Rabattsysteme kurbelten stets die Produktion mit schnellen Modellwechseln und die Ausweitung von Produktsegmenten an.

Davon profitierte das gesamte System Auto mit Industrie, Handel, Handwerk etc. und führte v. a. zu einem Zuwachs der autozentrierten Verkehrsproblematik (SUVs, 2. und 3. Auto u.v.a.m.). Dieses wichtige Verwertungsmodell¹⁵ stößt nicht nur aufgrund weltweiter Überkapazitäten, politischer Klimaregulierung etc. an Grenzen, sondern auch, weil sich insbesondere in hochverdichteten urbanen Räumen die Nutzung multimodaler Verkehrsmittel immer mehr durchsetzt. Historische Wurzeln des Car-Sharings lagen in der Idee des Konsumverzichts „Nutzen statt Besitzen“, der Debatte um „Grenzen des Wachstums“ begründet. Sind sie also höchst kompatibel mit einer sozial-ökologischen Transformation?

Lange ist das her – der Prosumer-Aneignungsprozess „Nutzung zum Geschäft machen“ hat längst begonnen und ist zentraler Bereich der Plattformökonomie, der weit in viele Wirtschaftsbereiche hineinreicht. Denn

auf diesen Trend einer veränderten Haltung gegenüber „Mein Auto ... mein Statussymbol ...“ reagiert die Autoindustrie seit einigen Jahren mit dem zusätzlichen Geschäftsfeld „Mobilitätsdienstleistungen“. Bei diesem neuen Verwertungsmodell geht es darum, die klassischen Car-Sharing-Dienste (die organisierte gemeinschaftliche Nutzung eines Autos – Auto teilen); Ride-Sharing (Angebot zum Mitfahren – Sitzplatz teilen¹⁶); Ride-Hailing (Auto herbeirufen) um zahlreiche App-basierte Dienste zu erweitern. Mit einem Marktanteil von 75% sind die OEMs bereits 2018 die größten Nutznießer im Car-Sharing-Markt. Für weitere Mobilitätsdienste (MaaS – Mobility as a Service) ist die digitale Vernetzung der Autos mit der Umwelt eine zentrale Voraussetzung und zugleich zentraler Meilenstein für die Weiterentwicklung des autonomen Fahrens von Level drei bis fünf.

Das Geschäftsmodell MaaS mit Car-Sharing etc. (stationsbasiert oder free-floating) unterliegt einem harten Wettbewerb mit vielen Anbietern auch jenseits der klassischen Autoindustrie (etwa DB-Flinkster oder Flix mit Bussen und neuerdings Bahn) und betrifft alle Verkehrssysteme.

Für die Autohersteller blieb es bisher wenig rentabel, so dass etablierte OEM-Anbieter im Wesentlichen drei Neuausrichtungen vornahmen: Kooperationen untereinander, Kooperation und Beteiligung an Start-ups und digitale

15 Was bereits mit der Direktbank-Funktion vieler Autobanken ohnehin auch auf Non-Auto-Konsum-Bereiche erweitert wurde.

16 Im Streit um das Personenbeförderungsgesetz kam es Ende 2018 zum bundesweiten UBER-Verbot nach dem Vorbild der Verbote in Berlin und Wien im Verlauf des Jahres 2018. VDA-Präsident Mattes hält eine Überarbeitung des Gesetzes (PBefG) aber für dringend erforderlich, da es noch aus analogen Tagen käme und im Zeitalter der digitalen Welt nicht angekommen wäre (VDAB 2019: 12).

Infrastrukturvernetzung insbesondere im Bereich E-Mobilität. Im Februar 2019 wurden die bisherigen Mobilitätsdienste von Daimler (Car2Go, Moovel, My Taxi, Clever Taxi) und BMW (Drive Now, ReachNow) zusammengelegt und in fünf Mobilitätsmarken mit rund 1.000 Arbeitsplätzen gebündelt (Share Now, Park Now, Free Now, Charge Now, Reach Now). VW entwickelte MaaS-Dienste unter dem Label VW WE (WE share, WE park, WE deliver, WE experience, WE clean). Derartige Mobilitätsdienste wurden in OEM-eigene Tochtergesellschaften ausgegründet, ein Beispiel ist die VW-Gesellschaft MOIA mit Sitz in Berlin. Seit 2018 konkurrieren in Hannover und seit April 2019 in Hamburg 100 Kleinbusse (teils elektrisch) mit 400 Fahrer/innen mit Shuttle-Services mit dem kommunalen ÖPNV und dem Taxigewerbe. Auch bei großen Zulieferern werden MaaS in eigene Geschäftsfelder ausgegründet. Shuttle-Konzepte mit und ohne Produktion bieten u. a. Conti (Cube), Bosch (Mover), Schaeffler (Mover), ZF ein Joint Venture mit E.GoMoove.

Das Geschäftsfeld MaaS ist aber v. a. als Vorbereitung für autonomes Fahren und auf die umfangreiche Nutzung von Daten ausgerichtet. Deshalb kommt der Zusammenarbeit mit eigenen I-Labs und mit Start-ups eine besondere Stellung zu. Sind MaaS an den Standorten in BBS und ST angekommen, welche Rolle spielen sie als neues Geschäftsfeld für die untersuchten Unternehmen?

Lage/Planungen:

Neue Mobilitätsdienste sind in den wichtigen Autoregionen Berlin-Brandenburg, Dresden, Leipzig, Chemnitz und Zwickau in unterschiedlicher Ausrichtung und Ausprägung verbreitet. Der Großraum Berlin-Brandenburg steht mit vielen auf Zukunftsmobilität ausgerichteten F&E-Institutionen, multimodalen Verkehrsdienstleistungen mit weitem Abstand an der Spitze und könnte mit Blick auf eine sozial-ökologische Verkehrswende, wie auch Rammeler/Schwedes (2018) einfordern, zur bundesweiten „Mobilität für alle“ Vorreiterregion mit einem ÖPNV-Jahresticket nach dem Vorbild der Stadt Wien werden (365-Euro-ÖPNV-Jahresticket)¹⁷. Das ist Zukunftsmusik, aber durchaus in Teilen realistisch.

Der Blick in die Praxis der Unternehmen, in die Alltagswelt der Beschäftigten in den untersuchten Betrieben zeigt ein deutlich anderes Bild: In 85 % der Betriebe spielen MaaS gegenwärtig und auch in Zukunft keine Rolle. Nur einer der sieben OEM-Standorte sowie der EDL-Betrieb sind direkt in dieses Geschäftsfeld involviert. Von den zwölf Zulieferbetrieben geben fünf Betriebsexperten an, sehr wohl regelmäßig über Aktivitäten ihrer Konzerne über „Future/Vision Mobility 2025/2030/2050-Konzepte“ informiert worden zu sein, ihr Standort wäre aber völlig außen vor. Sieben Betriebe tangiert dieser Bereich gar nicht und auch die vier (eher investitions- und innovationsangereicherten)

¹⁷ Die Stadt Wien hat (unter spezifischen Bedingungen) 200 von Entlassung betroffene Opel-Aspern-Beschäftigte in einen Job als Fahrer/in, Instandhalter/in und im Kundenservice übernommen. Das ist in der Tat konsequente Konversion, wenn die Arbeits- und Entgeltbedingungen stimmen und nicht, wie von vielen befürchtet, mit Ausweitung der Arbeitszeiten auf über 40 St./Woche und Abgruppierung verbunden sind, was aber in Österreich, Ungarn und anderen EU-Ländern zurzeit der Fall ist. Vorsicht ist also stets geboten, wenn es um gelungene Konversionsbeispiele geht.

ST-Betriebe sehen darin keinerlei Chancen für eine Produkt- oder Geschäftsausweitung.

Vertreter/innen von JiT/JiS- und Logistikunternehmen dagegen verbinden die Mobility-Apps in erster Linie mit neuen LKW- und Bahnanlieferungen, mit digitalen Steuerungen der Be- und Entladung, deren Bedienungskompetenz zusätzliche Qualifikationen erfordere, aber in aktuell geltenden Arbeitsbeschreibungen bzw. der Entgeltstruktur überhaupt (noch) nicht vorkäme. Aus der Konversionsdiskussion heraus ist die Frage, wem die MaaS-Daten gehören, geklärt. Sie gehören den Menschen, nicht den Herrschern über die Technologiesysteme, OEMs oder Internetkonzernen. Dafür muss die Datensicherheit in Zukunft erheblich verbessert, der Datenzugriff geklärt und die Verteilung der Gewinne aus Datenkontrolle und -verkäufen ausgehandelt werden.

Insgesamt nur wenig in der betrieblichen Realität angekommen, bleibt die Frage, ob und inwiefern MaaS als Konversionsfeld in Zukunft auch für die ostdeutsche Autoindustrie von Bedeutung sein kann. In ganz wenigen Fällen wurden Ansätze gefunden: Unterschieden werden kann in drei Beobachtungen, die hier aufgrund extremer Dynamiken nur exemplarisch mit wenigen Beispielen unterlegt werden:

(1) Forschung und Entwicklung, modellhafte Anwendung im Bereich Connected Cars (u. a. Verkehrssystem, Robotik, autonomes Fahren) sind an den Hochschulorten Berlin, Chemnitz und Dresden stark vertreten und ausgebaut worden. Die Zusammenarbeit mit den lokalen OEMs wurde von den jeweiligen Hochschulen und Stadtverwaltungen intensiviert. Insbeson-

dere Dresden wirbt als „Leuchtturm für Smart City Projekte“, „Modellstadt für nachhaltige und integrierte urbane Mobilität“ mit vielen konkreten Umsetzungen. Beispiele dafür sind die Bereitstellung des Großen Gartens als Freigelände für hochautomatisiertes Fahren, bargeldloses Bezahlen in allen Parkhäusern, die Elektrifizierung des kommunalen Fuhrparks (35 E-Golfs), 250 Ladestationen bis 2022 sowie zahlreiche Unterstützungsleistungen zum weiteren Ausbau von VW-Dresden zum „Center of Future Mobility“, wobei das Start-up Inkubator-Programm des VW-Konzerns eine wichtige Rolle spielt (GF1-A2; GF2-A2).

(2) Start-ups und konzerneigene I-Labs konnten v. a. in Berlin und Dresden ausgemacht werden. I-Labs von VW (100 Beschäftigte) und Daimler-Tochter (Mbition, 200 Beschäftigte) gibt es in Berlin bereits seit 2016, Dresden eröffnete 2019 das SDC (Software Development Center Production) mit einem Plus von perspektivisch 80 Beschäftigten. In diesen Dig.-Labs arbeiten v. a. ITler eng mit großen Web Services und Internetplayern (u. a. Amazon, Microsoft, Apple) zusammen an der Erarbeitung konzerneigener oder -übergreifender Clouds im Rahmen der jeweils spezifischen Digitalisierungsoffensiven. Das neue VW-MaaS-Geschäftsfeld, die Gesellschaft MOIA mit Sitz in Berlin, hat im Mai 2019 600 Beschäftigte, darunter 150 ITler. MOIA-Shuttle-Dienste gibt es bisher nicht, ein direkter Zusammenhang besteht jedoch zwischen dem ehemaligen Dresdner Start-up „Clever-Shuttle“, an das 15 E-Golfs ausgeliefert wurden. VW hat unter dem Namen WE

Campus 35 Beschäftigte in Berlin/weitere in München und Wolfsburg.

Auch andere OEMs wie etwa Porsche, Audi und BMW bezeichnen die Bündelung von Start-ups und I-Labs nunmehr schlicht als „Ökosystem“. Gearbeitet wird nach den Vorbildern im Silicon-Valley in kleinen agilen Teams („Zwei-Pizzen-Prinzip“). Eine im Projektkontext durchgeführte Auswertung der Gewinner des Start-up-Wettbewerbs¹⁸ im Kontext des VW-Dresden Inkubators (vier Runden seit 8/2017) zeigt, dass im Zeitverlauf die Zahl der ostdeutschen Gewinner zugenommen hat. Für die im Juni 2019 gestartete Runde sind das vier von sechs: KOPERNIKUS/Berlin (autonomes Fahren) Visualix/Berlin (Navigation), NAVEN-TIK/Chemnitz (GPS, autonomes Fahren), LiGenimum/Chemnitz (Ökowerkstoffe für modulare Ladungssysteme). In einer sehr ausführlichen Gesprächsrunde vor Ort wurden drei Aspekte sehr kritisch diskutiert. Zum einen überleben nur wenige Start-ups die ersten Jahre; zweitens verbleiben kaum Start-ups in der Region und drittens gibt es keinerlei Angaben über beschäftigungspolitische Effekte dieser dynamischen Gründerszene.

„Nein, das gibt es nicht. Einige unter ihnen expandieren in München und Berlin. Die arbeiten ja sehr häufig mit Freelancern zusammen, ohne Festangestellte wegen der hohen Unsicherheit.“ (GF1-A2)

„Fragen von uns nach Mindestlohn, Arbeitszeiten etc. – spielen keine Rolle – werden einfach nicht beantwortet.“ (BR-A2)

Die sehr geringe Transparenz der automobilbezogenen I-Lab-, MaaS-, und Start-up-Szene bedarf dringend einer arbeitswissenschaftlichen Aufarbeitung. Mitbestimmung gibt es zwar inzwischen in den direkten Konzernablegern (I-Lab) – in eigenen MaaS-Gesellschaften und Start-ups, an denen sich OEMs kapitalmäßig beteiligen, fehlt sie aber völlig:

„Wenn alle VW-Mitbestimmungsgesetze für unsere Start-ups gelten würden – dann geht in Zukunft gar nichts mehr mit Start-ups oder einer VW-Beteiligung daran.“ (GF2-A2)

(3) Das gilt insbesondere für den dritten prekären MaaS-Bereich, der ebenfalls in BBS/ST zu finden ist. Ein Beispiel ist die 2016 von Bosch ausgegründete Bosch Service Solutions in Leipzig (400 MA), Berlin (220 MA) und Magdeburg (270 MA), die Serviceleistungen wie den Notruf eCall für einige Autohersteller, Kundenservice für Fluggesellschaften etc. anbietet. Während die Systementwicklung ausschließlich in Frankfurt/Main erfolgt, handelt es sich bei den Arbeitsplätzen an den drei Standorten in BBS und ST v. a. um Kundenberater/innen mit prekären Arbeitsbedingungen wie in einem Call-Center. Bisherige Versuche der gewerk-

¹⁸ In sogenannten Pitches werden Gründungswillige VW-weltweit zur Bewerbung aufgerufen. Aus jeweils ca. 140 Bewerbungen gehen sechs Gewinner hervor, die mit einem Startkapital von 15.000 Euro für wenige Monate in Dresden (mit kommunaler Förderung) untergebracht und intensiv betreut werden. VW entscheidet dann über eine direkte VW-Beteiligung, eine Kooperation oder eine Verselbstständigung der Gründer. Erfolgreiche Start-up-Beispiele sind u. a. GEOSPIN (Cloud/Nav.), WANDELBOTS (Robotik) oder ONO/Tretbox.

schaftlichen Organisierung scheiterten ebenso wie eine Kontaktaufnahme im Projektkontext (IGM-GS 1, 4).

Stimmungen und Dynamik:

Über MaaS-Beschäftigungsperspektiven und die MaaS-Bedeutung für die Betriebe in BBS und ST lässt sich angesichts der geringen Transparenz, der prekären Call-Center-Tätigkeit und der eingangs erwähnten Nichtrelevanz in den untersuchten Industriebetrieben zusammenfassen: „Appbasierte Mobilität“ hat einen ausgesprochenen Exklusivitätscharakter, weil er auf gutsituierte Großstadtbewohner/innen zugeschnitten ist. Aus der Verkehrswende-Perspektive könnte bei flächenhafter Anwendung das neue Geschäftsmodell dem ÖPNV ernsthaft Konkurrenz machen, zu einer privaten Enteignung des öffentlichen Raums (Blöcker 2018) führen, da bisherige Einsatzgebiete v. a. auf profitable Innenstadtstrecken ausgerichtet sind. Bedarfsorientierte Angebote für die Fläche fehlen weitgehend. Einen betrieblichen oder persönlichen Mehrwert neuer multimodaler Mobilitätsdienste sehen die Beschäftigten mehrheitlich nicht. Sehr oft wird auf einen völlig unzureichenden ÖPNV verwiesen.

„Mobilitätsangebote über ne APP, klar habe ich das. Denke, das haben viele. Taxi-App, Tanken-App, DB und Navi und so. Aber eine multimodale Verkehrsangebots-APP für die Region hier – was meinst Du damit? Hier fahren alle mit dem Auto, einige organisieren Mitfahrgelegenheiten oder fahren halt im Schicht-Bus – das sind die mit echt wenig Geld in der Tasche. Es

gibt nichts anderes – wurde alles in der Nachwende abgewickelt.“ (VL, BE, BR-B1, Gemeinschaftsgespräche B6)

Die Alltagserfahrungen gegenüber dem bestehenden Verkehrssystem vieler Arbeiter/innen in den Betrieben werden mehrheitlich negativ bewertet. Ihre eigene Mobilität ist teuer, weil allein Autoanschaffung und -unterhalt zu teuer sind, weil Pendlerwege länger werden, weil täglicher Stau nervt, weil es zu wenig bezahlbaren ÖPNV gibt, und weil, wenn ÖPNV vorhanden ist, dieser überhaupt nicht auf die vorherrschende Schichtarbeit in der Autoindustrie ausgerichtet ist. Die Schließung der Gerechtigkeitslücke in einer sozial-ökologischen Mobilitätspolitik sollte eine zentrale Forderung in einer aktiven Industriekonversionspolitik bilden:

„Wir bauen Teile für Autos, ist ja gutes Geld okay, na ja, könnte mehr sein, wenn wie im Westen bezahlt – aber das Auto, was da vom Band läuft, kann ich mir nie im Leben kaufen – fast keiner hier kann einen Neuwagen kaufen, wir alle sind 2. und 3. Klasse der Gebrauchtwagenkäufer hier, da kannst du fragen, wen du willst.“ (BR-B3; BE 1-4-B5)

4.5 Konversionsfeld: Alternative Produkte/Services (Was?)

Wichtig als Türöffner in Richtung einer sozial-ökologischen und demokratischen Transformation ist der Spielraum für Produktkonversionen in den Unternehmen. Unter Bezug auf die grundsätzlichen Vorüberlegungen (Kapitel 2) zur Verortung von sozial-ökologischer

Transformation, sprich Konversion, geht es bei Produktkonversion mit Blick auf die Verkehrswende um Produkte und Services für eine multimodale Mobilität für alle, die v. a. sowohl den Klimawandel als auch die soziale Lage der Beschäftigten berücksichtigt. Die Entkopplung von Wachstum und Naturverbrauch ist eine erste wichtige Grundvoraussetzung für alternative Produkte. Das können andere regenerativ betriebene Nischenfahrzeuge (z. B. bedarfsorientierte Kleinbusse, kommunale Ruf-Shuttle, Solarmobile), Schienenfahrzeuge (z. B. wasserstoffbetriebene Regionalzüge), Produkte für den regionalen Infrastrukturausbau Schiene (Gleise, Weichen, Signale) etc. sein. Mit Blick auf eine weiterreichende gesellschaftliche Transformation geht es um gesellschaftlich nützliche Produkte und Services, bei denen der Gebrauchswert für die Menschen im Vordergrund steht.

Worauf orientiert Produktkonversion in den untersuchten Betrieben? Bleibt es bei Massenproduktionen, die den globalen Massenkonsum incl. der Exportausrichtung ins Auge fassen, oder gibt es Spielräume für einen „Weniger ist mehr!“-Ansatz? Brand (2019: 82) wirft den Gewerkschaften, insbesondere der IGM vor, sich zu wenig für den sozial-ökologischen Umbau zu engagieren. Ökologische Produkte (Green-Washing) ja, aber nur bei Erhalt des Exportmodells, sind auch von anderen Autoren oft gehörte Argumente. Diese Kritik hält weder einer partiell durchaus erkennbaren Neuausrichtung innerhalb der IGM (u. a. Hofmann 2019; Lemb 2019) noch der zwar kleinen, aber zunehmenden Diskussion in den Betrie-

ben stand, die ja wie oben betont eine Klima- und Mobilitätswende für dringend notwendig erachten. Auch kritische Reflektionen des gewerkschaftlichen Verhältnisses Arbeit und Ökologie wie etwa in vielen Beiträgen der Jahrbücher Gute Arbeit 2018 und 2019 (Schröder/Urban 2018 und 2019 oder im WSI-Sonderheft „Nachhaltige Arbeit“ WSI 1/2019) deuten auf ein grundsätzliches Umdenken über die Naturverhältnisse im gesamten Gewerkschaftslager hin. Darüber hinaus gibt es innerhalb der IGM auch wachstums- und kapitalismuskritische Positionen mit einem breiten Transformationsbegriff und v. a. einen auf Internationalismus ausgerichteten Transformationsprozess (Burmeister 2019; Dörre 2019a; Grabietz/Klein 2019; Urban 2019).

Dabei kann das Ausloten der Spielräume für Konversion aber nicht stehenbleiben, denn es geht darum, aus der realen Welt der Betriebe heraus, kleine Setzlinge des Umbaus zu stärken. Gewerkschaftliche und betriebliche Debatten über Produktkonversion und mögliche Umsetzungen werden in ganz kleinen Schritten anfangen. Oft hängen die Konversionschancen mit erlebten Erfahrungen zusammen, die die betriebliche Konversionskompetenz unterschiedlich prägen. Drei Annahmen werden vorangestellt und anschließend exemplarisch diskutiert:

A) Es geht um Transformations- und Erfahrungswissen bei Produkthanpassungen aus technologisch-organisatorischen Weiterentwicklungen aufgrund kürzer werdender Modellzyklen. Werden diese ausschließlich negativ bewertet, schließt sich der

darin enthaltene Spielraum für Konversion schnell.

- B) Es geht um Geschäftsfelderweiterungen als zweite oder dritte Standbeine zur Reduzierung der einseitigen Automobilabhängigkeit. Sind Produkterweiterungen wirtschaftlich erfolgreich, eröffnen sie Konversionspielräume, wenn Beschäftigte in Form von Mitbestimmung am Produkt und v. a. am positiven Betriebserfolg beteiligt werden.
- C) Es geht um eine radikale Umstellung der Produkte/Produktionen weg von der Massenproduktion hin zu selbst- und mitbestimmten Unternehmensorganisationen. Daraus resultierende große Konversionspielräume sind sehr voraussetzungsvoll, weil sie nur gelingen, wenn sie unmittelbar mit dem „Wie“ verbunden werden.

Transformations- und Konversions- erfahrungen:

Zu A): Nahezu alle Befragten in Gewerkschaften und Betrieben verfügen über ausgeprägte Transformationserfahrungen, was Produktpassungen betrifft. Das gilt sicher für die gesamte schnelllebige Automobilindustrie. Im Gegensatz zu Westbetrieben, deren Erfahrungen allein aus kapitalistischen Krisen resultieren, nähren sich aus der betrieblichen Perspektive die Transformationserfahrungen im Osten jedoch aus mehreren Quellen. Zunächst brechen mit der politischen Wende bestehende Produkte in den Betrieben oder die Betriebe selbst weg. PKW- und LKW-Kombinate und die typischen DDR-Auto-Produkte waren out. Dann folgen die Erfahrungen mit dem Ausverkauf der

Kombinate, ihre Betriebe waren out. Sehr viele KMUs wurden abgewickelt, viele verloren mehr als zwei Drittel ihrer Belegschaft. Für diejenigen Betriebe, – oft ja wie oben betont die Sahnestücke – die in der Nachwendezeit überlebten, galt: Alte Produkte liefen zwar aus, die oft sehr hohen M+E-Kompetenzen der Restbelegschaften waren im Ausverkauf dagegen sehr gefragt. Das ist Produktkonversion-Kompetenz vom Feinsten:

„Die haben schnell gemerkt, dass unsere M+E-Qualifikationen zum Teil besser sind als die im Westen. Die wollten uns. Neue Technologie, neue Produktstandards, alles haben wir erlernt – sicher, nicht alle konnten mitgenommen werden, – aber sehr viele hier kommen aus alten Kombiatsstrukturen, wir können improvisieren, Konversion heißt doch wohl so heute, oder“? (BR-C3, sehr ähnlich BR-C2)

Folglich gab es in den gewählten Untersuchungsbetrieben (deren historische Wurzeln z. T. bereits seit den 1980er Jahren Lieferverflechtungen mit Westbetrieben aufweisen) die Wiederaufnahme der Produktion mit (in der Regel) Westprodukten incl. deren Produktions- und Arbeitsorganisationsnormen. Seitdem durchliefen diese Betriebe mehrere Autokrisen mit Restrukturierungen und permanenten weltmarktorientierten Produktpassungen, die sowohl Skepsis als auch ein großes Selbstbewusstsein ausdrücken, was Produktpassungen betrifft.

„Transformation ist noch mehr Druck für alle, noch schneller arbeiten: Mehr Schichten, mehr

Produktivität sollen wir bringen – Zeit, über neue Produkte nachzudenken, bleibt da kaum.“ (BR-B8)

„Transformation, Krise – das können wir hier, damit kennen wir uns bestens aus. Kommt ein Produktwechsel, na und? Können wir, wenn die Maschinen und Prozesse passen.“ (BE, BR-B6)

„Über die Transformationskosten wird ja gar nichts gesagt. Wer trägt die, wenn nicht wir ... Sollen wir jetzt wieder einmal mit unseren Gedanken über andere Produkte, den Karren aus dem Dreck ziehen?“ (BE-B2)

„Was die IGM mit Transformation meint, ist uns nicht klar. Sehr abstrakt. Wir sehen die Risiken größer als die Chancen. Die Stimmung hier schlägt gerade sehr negativ um.“ (BR-B4, BR-B6)

Insbesondere in den Fertigungsbetrieben wird das Auslaufen alter Produkte (Beispiele: hydraulische Tassenstößel, die in den 1980er Jahren entwickelt wurden, werden in heutige Motoren nicht mehr verbaut – nur noch als Ersatzteile vorgehalten; hydraulische Lenkungen werden von elektromechanischen abgelöst) oft als Problem wahrgenommen. Vier Argumente werden besonders hervorgehoben und bilden wichtige Konversionshemmnisse:

a) Der Ersatz hydraulischer, mechanischer Teile in Richtung Elektromechanik und Elektronik hat oftmals das Arbeitsvolumen reduziert, da viele neue Produkte anders konstruiert und v. a. mit zugekaufter Elektronik vollgestopft sind.

b) Die Verkürzung der Produktzyklen und die Erhöhung der Produktvarianten führte in vielen Fällen zu viel mehr Umrüstattigkeiten, die die bestehenden Routinen unterbrechen und viel zu wenig Qualifizierungszeiten enthielt:

„An welcher Maschine ich morgen stehen werde, weiß ich heute noch nicht – Das bringt sehr viel Unmut in den Betrieb.“ (BE-B6, B8)

c) Alte Qualifikationen und Erfahrungswissen werden im Zuge dieser „erlebten Produktvereinfachung und Schnelllebigkeit“ entwertet, weil mit neuen Produkten immer auch neue Automatisierungsprozesse verbunden wurden.

d) Mitgestaltung an der Entwicklung bei Produktanpassungen gibt es fast gar nicht, da die Produktentwicklung nicht am Standort, sondern in den jeweiligen F&E-Abteilungen der Konzerne stattfindet und im Fall der Zulieferer dort auch „nur“ den Vorgaben der Kunden nach vorgegebenen Lastenheften folgt.

Lediglich in zwei Fällen wurden der Ausbau von Komponenten im Leichtbau sowie eine ansatzweise Ausrichtung auf Kleinserien und Anlauf-funktionen sehr positiv erfahren, weil der Anteil an Routinen und Monotonie stark reduziert werden konnte. Insgesamt bieten modellzyklisch bedingte Produktanpassungen aber nur wenig Raum für nachhaltige Produktentwicklung im Sinne einer sozial-ökologischen Transformation/Konversion.

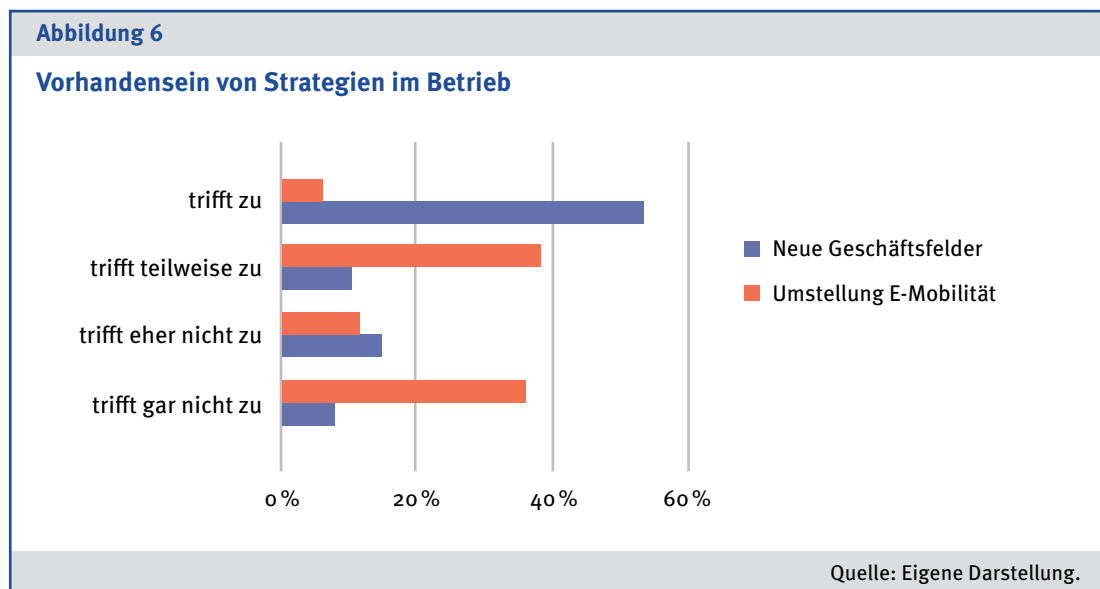
Zu B): Was die Reduzierung der einseitigen Automobilabhängigkeit betrifft, zeigt sich ein ähnliches Bild. Befragte in OEM-Betrieben sind auf ihr Kerngeschäft fokussiert: Umweltverträgliche Fahrzeuge (Elektro) und CO₂-arme Fabriken werden aber partiell als neues Standbein begriffen.

Vergleicht man die Angaben aus dem T-Atlas auf die Fragen, ob es im Betrieb Strategien zur Dekarbonisierung bzw. Umstellung auf Elektromobilität¹⁹ und zur Erschließung neuer Geschäftsfelder gibt, gibt es mit Blick auf die Elektromobilität eine Zustimmung von 63,7% (trifft zu, trifft teilweise zu), ablehnend äußern sich 23,1% (trifft gar nicht/eher nicht zu), in 13,2% der Fälle ließ es sich nicht beantworten. Strategien für neue Geschäftsfelder gibt es in fast der Hälfte der Betriebe (47,5%) nicht bzw.

eher nicht. In nur 6,1% der Betriebe gibt es eine derartige Strategie.

Einige Zulieferer-Vertreter, die unmittelbar in den E-Umbau involviert sind und sich an der „Kette festgezurr“ sehen, berichten, dass im Betrieb sehr viel über die Zukunft des Systems Auto diskutiert würde:

„Am Mittagstisch wird die Automobilabhängigkeit oft thematisiert, der Weg in die Elektromobilität erzeugt große Unsicherheit. Wenn VW und Co. sagen würden, in 2025/2030 haben wir 80% Elektromobilität und 0% Handschaltgetriebe, dann wäre es eine klare Aussage. Wir würden sofort nach neuen Produkten Ausschau halten. Gibt es aber nicht, weil die es auch nicht wissen. Alles Kaffeesatzleserei.“ (BR-B6)



¹⁹ Für einige Betriebsräte waren diese Fragen etwas missverständlich formuliert. Zum einen wurde Dekarbonisierung mit Elektromobilität gleichgestellt, was einige Zweifel aufwarf, zum anderen war nicht ganz klar, ob mit neuen Geschäftsfeldern auch der Umstieg auf Elektromobilität gemeint sei. Das ist bei der Interpretation „trifft teilweise zu“ zu berücksichtigen.

Andere Zulieferbetriebe, die nicht unmittelbar am E-Umbau beteiligt sind, verweisen auf die geringe Einbindung der Belegschaft, wenn es um neue Geschäftsfelder geht. Vier BRs berichten, dass im Betrieb oftmals über die Erfahrungen und Kompetenzen der Kolleg/innen, die über die tatsächlichen Tätigkeitsbereiche hinausgehen, gar nichts oder sehr wenig bekannt ist. Das sei aber eine wichtige Voraussetzung für Produkt- und Prozesskonversion, müsse in zukünftige Personalstrategien einfließen, dann steige die Debattenmotivation in Richtung Konversion deutlich. Was fehlt ist ein Konzept für eine kontinuierliche gemeinsame Zukunftsdiskussion auch bei guten Auftragslagen, die Problemvermittlung und Sensibilisierung für sinnvolle Produkte stärker als bisher berücksichtigt:

„Bauen könnten wir aber durchaus etwas anderes. Aber uns fehlen die Ideen für sinnvolle Produkte der Zukunft. Über zweite Standbeine reden wir v. a. mit der Geschäftsführung, die Belegschaft kennt das aber wenig und kann im Alltag damit nicht so viel anfangen. Es gab mal eine Betriebsversammlung (schon etwas her ca. 10-12 Jahre, glaube ich), da haben wir Zettel verteilt und jeder war aufgerufen, aufzuschreiben, was neue Produkte sein könnten. Seitdem ist so etwas aber nicht mehr gelaufen, wir haben volle Auslastung.“ (BRV-B9)

Da zahlreiche Teile und Komponenten zudem in höchst arbeitsteiligen Konzernstrukturen entstehen, machen Beschäftigte an den Montagelinien auf das fehlende Produktwissen aufmerksam. Dieses wäre aber unabdingbar

für Überlegungen, wo die Produkte jenseits der Autoindustrie Verwendung finden könnten:

„Für die Zukunftsdebatte mit den Kollegen wäre es sehr wichtig zu wissen, was mit den Produkten, die wir hier zusammenbauen, im weiteren Prozess passiert.“ (BE-C3-1)

„Transformation als Prozess? Nein, wir kennen hier nur Transformatoren – meinst Du das? Damit kennen wir uns gut aus, die wandeln (Strom-)Stärke um. Damit könnten wir vielleicht für etwas mehr Mitbestimmung arbeiten. Unsere Standortsicherung läuft bald aus, da muss dringend etwas passieren. Dafür ist aber die IGM zuständig, weil wir hier im Betrieb nicht stark genug sind.“ (BE-C3-2)

„Eine Zukunftsdebatte über neue Geschäftsfelder oder neue Standbeine wird hier nicht geführt. Wir hängen ja nicht direkt am Antriebsstrang, haben volle Auftragsbücher bis 2025. Lenkungen braucht jedes Fahrzeug. Aber Mensch, Du bringst uns darauf. Darüber sollten wir wirklich mal reden. Über den Tellerrand denken, vielleicht motiviert das die Leute, sich gesellschaftspolitisch mehr zu engagieren.“ (BE-B9)

Insgesamt wird über zusätzliche Standbeine und neue Geschäftsfelder zwar diskutiert, auf der Umsetzungsseite passiert aber sehr wenig. Fehlende Transparenz über Produktfunktionalitäten, geringe Transparenz über die Zukunftspläne der im Westen angesiedelten Konzerne sowie kaum Mitbestimmung am Innovationsprozess stehen der Konversion im Weg.

„In der ME (Mechanische Fertigung) ja, da geht es v. a. um eine Umprogrammierung der CNC; aber in den Montagelinien sieht es schlecht aus, alles sehr automobilspezifisch, sehr passgenau – wir haben da keinerlei Mitbestimmung – die Stimmung ist düster, weil wir sehr wohl wissen, dass sich viel ändern wird.“ (BR-B9)

Zu C): Auch mit Blick auf eine komplette Abwendung vom Auto und der Massenproduktion gibt es durchaus an einigen Standorten betriebliche Diskussionen. Mehrheitlich ist es aber in den Betrieben überhaupt kein Thema. Diejenigen, die sich eine breitere gesellschaftliche Debatte wünschen, betonen aber vor allem die Grenzen einer derartigen Konversion.

„Wenn es um Metallbearbeitung und -veredelung geht, bauen wir hier alles, auch etwas anderes – man muss uns nur lassen.“ (BE, BR-B8)

„Ja, das ist vorstellbar, so etwas hatten wir früher einmal. Mit früher meine ich DDR-Zeit. Da hatten wir eigene Produkte Ölwannen, Krummer, Haushaltsgeräte. Waren, die jeder braucht. Heute wäre es aber schwieriger, auf etwas anderes umzusteigen. Unsere Prozesse und Anlagen sind total auf unsere komplexen Bauteile abgestimmt. Und: Auf die Entlohnung müssen wir auch schauen. Die Autoindustrie hat eigene Entgeltsysteme, Tarife, alles ist sehr automobilbezogen. Das wollen wir nicht aufgeben.“ (BE, VL und BR-C4)

„Die Perspektive für uns/unsere Kolleginnen und Kollegen wird nicht in der Kontraktlogistik liegen, sondern in Bereichen, in denen nicht so

stark rationalisiert wird in Zukunft. Wir sind ein paar Leute, die das verfolgen, das mit erleben, die oft schon länger hier sind und diesen Trend genau verfolgen Unsere Debatte ist eher privat, nicht öffentlich. Dafür müsste erst einmal das Bewusstsein über die Zukunftstrends gestärkt werden. Was ist in zehn Jahren? Also gehen wir davon aus, dass von den 10.000 Leuten hier auf dem Werksgelände in ca. 10 Jahren, vielleicht viel schneller, nur noch 4.500 Arbeitsplätze bleiben werden ... die ganze Autoregion wird de-industrialisiert, genau wie Kohle. Einige haben sich schon umschulen lassen, andere machen IT-Qualifizierungen.“ (BR-B3)

„Bis heute haben wir ja gut gelebt hier im Raum Leipzig, mit der Autoindustrie, mit der Uni, mit Kultur und Messe etc., aber, was gibt es denn ansonsten: Nichts. Es gibt keinen Plan B für nichts hier, weder für Leipzig noch für Glauchau. In Zukunft, da bin ich sicher, dass von den 10.000 Menschen hier bei BMW rund und im Werk höchstens noch 4.000 da sind im Jahr 2030 Richtig aus, weg, – das wird die Region schwer treffen. Aber keiner will die „Zukunftsdiskussion“, die Du ja einforderst über einen Plan B, wenn es mit Auto scheitert.“ (BR-B2)

Erste Ansätze im Mobilitätssektor sind allenfalls in Berlin erkennbar. Hier sind viele kleine unabhängige Start-ups v. a. (etwa das E-Cargo Bike ONO – vormals Tretbox – aus dem Dresdner Start-up hervorgegangen) als Handwerksbetriebe entstanden. Bezüglich der Integration von ÖPNV und Mobilitätsdienstleistern hat das Berliner Start-up Jelbi (Litauen) für die Berliner Verkehrsgesellschaft und die Deutsche Bahn

eine Jelbi-App für insgesamt 25 verschiedene Verkehrsmittel für IOS- und Android-Handys entwickelt. Es gibt weitere kleine Beispiele. Einen Überblick über diese relativ neuen Betriebe gibt es bisher nicht.

Für die Flächenländer fehlen solche Ansätze, es gibt nur wenige Handwerkskollektive, die andere Lebensformen erproben – möglicherweise sind sie auch nur in der IGM-Organisationslandschaft unbekannt. Alternativen für das System Auto gibt es aus der Beschäftigtenperspektive weder verkehrs- noch arbeitspolitisch, seine Mobilitätswänge stabilisieren dieses System:

„Autos sind ja nur ein Teil des Mobilitätssystems – denke bloß nicht, wir denken darüber nicht nach. Klar tun wir das. Wir ziehen den Planeten leer, wir begehen Selbstmord, wenn wir so weitermachen. Wir sind aber gewissermaßen gefangen. Wenn wir keine Verbrenner mehr wollen, müssen wir alles komplett ändern: Arbeitszeiten, Wege verkürzen. Hier ist das Arbeitsamt 90 km weg, alle Einkaufszentren sind nur mit dem Auto erreichbar.“ (VL-B6)

Es geht auch anders, wie ein BR und ein Beschäftigter berichten:

„Wir müssen das System radikal ändern. Wir brauchen nur noch 3 Tage Arbeit in der Woche, 2 Tage kümmern wir uns um Familie und alte Angehörige, 2 Tage um gesellschaftliche Dinge. Wir müssen unsere Konsumgewohnheiten ändern. Hier in unserer Kleinstadt haben wir jetzt einen regionalen Marktplatz mit Bauern. Ich fahre nicht mehr zum „Kaufland“, sondern

schaue, was die Bauern hier anbieten. Dann bestelle ich das online – das ist ja auch Digitalisierung, aber positiv, nicht mit mehr „Lieferando“ oder „Amazon“-Verkehr. Dann gibt es einen Tag in der Woche, wo sich alle treffen und das Bestellte verteilt wird. Ich kaufe dort zu fairen Preisen. Ich weiß, was der Bauer verdient. Das ist ein guter Weg in eine faire Arbeits- und Lebensweise – aber ohne unsere Arbeitsplätze hier geht nichts.“ (BE und BR-B6)

4.6 Konversionsbedingung: Faire Arbeitsbedingungen („Sicherheit im Wandel“) Wie?

Wenn, wie in Kapitel 2 betont, Konversion als sozial-ökologische und demokratische Transformation verstanden wird, kann es nicht nur um Produktkonversion, das „Was“ gehen, sondern v. a. um das „Wie“. Wie könnte eine Produktionsweise aussehen, die die Türen für eine echte Konversionsdebatte weiter öffnen würde? Und diesbezüglich steht in der ostdeutschen Autoindustrie im 30. Nachwendjahr die Angleichung der Arbeitsbedingungen an erster Stelle. Das ist allerdings nach wie vor ein offenes, stark umkämpftes Feld mit vielen „erlebten“ Niederlagen. Im 30. Einheitsjahr zeigen viele Untersuchungen, dass Demokratiezufriedenheit und Gerechtigkeitsempfinden durch Lebenslagen bestimmt werden, die immer noch als sehr ungleich wahrgenommen werden und ja auch real vorhanden sind (u.v. BMWi 2019; IGM/Projekt Zukunft 2019; Segert 2019).

„Ein Billigwettbewerb ist kein industriepolitisches Konzept“, heißt es bei der IG Metall

(Lemb 2019). Und in der Tat, Angleichung ist eine klare Erwartungshaltung der Beschäftigten. Für die Belegschaften stehen Arbeitszeit- und Tarifangleichung Ost-West im Vordergrund ihrer Forderung nach Lebenslagen-Angleichung.

„Dass der CNC-Zerspaner hier oder auf Rügen genau das gleiche Entgelt bekommt, wie der Kollege in München oder Stuttgart, da wollen wir hin. Dann wären wir in einer Lohngleichberechtigung, die sich für alle lohnt, für den Staat und für die gesamte Gesellschaft.“ (BE, BR-B6)

„Was ich von der IGM will: Um es böse zu sagen, die könnten bessere Tarifabschlüsse machen.“ (BR-B8)

„Verkürzte Vollzeit“, wie Dörre (2019c) sie für alle einfordert und die für Konversionsdebatten im Betrieb und darüber hinaus eine der wertvollsten Voraussetzungen ist, ist in naher Zukunft kaum zu erwarten, das hat die im Juni 2019 vorerst auf Eis gelegte und dann im September 2019 abgesagte Arbeitszeitangleichung an die 35 Stunden-Woche sehr deutlich gemacht.

Lage/Planungen:

Arbeitszeitangleichung und Arbeitszeitverkürzung: Trotz vieler Aktionstage in den Betrieben konnte nach schwierigen Verhandlungsrunden und einem sehr ausdifferenzierten Angebot der IGM (lange Laufzeit, unterschiedliche Geschwindigkeiten, dazu IGM BBS Nr.3 bis 5/2019) kein Ergebnis erzielt werden. Ungleichbehandlung erleben die Beschäftigten zum Teil

auch auf regionaler Ebene. So gibt es etwa im Ost-Harz einen konzerngebundenen Betrieb mit 35-Std.-Woche, die Berliner Mercedes-Werke arbeiten ebenfalls 35 Std., die in Brandenburg 38 Std. in der Woche.

„Für Deutschland insgesamt muss ein einheitlicher Rahmentarifvertrag her, nichts Regionales – das macht die Kollegen extrem missmutig, sie fühlen sich sozial benachteiligt.“ (VKL, BR-A1 ähnlich-A5, A7)

Nach dem Scheitern im Format der Flächentarifverhandlungen im September 2019 wird in Zukunft der Weg in die 35 Stunden-Woche über die Betriebe gegangen. Da die gewerkschaftliche Organisations- und Verhandlungsmacht bei den OEMs und großen Zulieferern sehr deutlich oberhalb der vielen KMU liegt, wird es zu Spannungen entlang der Wertschöpfungskette kommen. Für eine Konversionsoffensive ist aber gerade in Krisenzeiten eine Arbeitszeitverkürzung für alle ein Muss. Sie ist ein zentraler Hebel für die Verteilungsaufgabe, in der eine 30-32-Stundenwoche bei vollem Lohnausgleich kein Tabu sein sollte.

Tarifbindung und Tarifangleichung: Immer noch gilt im gesamten Osten der Zweite-Klasse-Tarif. Auch nach 30 Jahren gibt es in BBS und ST eine Mauer: die Tarifmauer. In Brandenburg arbeiten 50 % der Beschäftigten in Betrieben, in denen kein Tariflohn bezahlt wird. Über alle Branchen hinweg wird 22 % weniger verdient, dafür länger gearbeitet als im Westen. Besonders drastisch ist die Situation in der Autohochburg Sachsen. Branchenstruktur und

Betriebsgröße sind wesentliche Merkmale, die die Tarifbindung eines Betriebes bestimmen. Insbesondere in Sachsen liegt diesbezüglich eine vergleichsweise günstige Betriebs- und Wirtschaftsstruktur vor. Laut Schulzen (2019: 15) ist die geringe Tarifbindung in Sachsen nicht mit strukturellen Nachteilen zu erklären, das gelte insbesondere für die M+E-Industrie. Wesentliche Ursachen liegen vielmehr in der Tariffucht einzelner Unternehmen und der Entscheidung der sächsischen Metallarbeitgeber, einen Verband ohne Tarifbindung aufzubauen. Dabei sticht die Automobilindustrie gegenüber der Gesamtwirtschaft Ost noch positiv heraus (Ellguth/Kohaut 2019). Und grundsätzlich handelt es sich bei sehr vielen der Autobetriebe in BBS, weniger in ST, um tarifgebundene Unternehmen, in denen mittlerweile eine hohe Tarifangleichung erreicht werden konnte. Dennoch

verweist Tab. 5 auf dringenden Anpassungsbedarf. Ein Ende der Bescheidenheit, wie Goes u. a. (2015) für Thüringen ausgemacht hatten, ist in BBS und ST nicht erkennbar. Ganz im Gegenteil: Tariffucht und immer wieder Verhinderungen bei Versuchen von Betriebsratsgründungen auf Seiten der Arbeitgeber sind an der Tagesordnung und gefährden die Erfolge der IGM-(Betriebe ohne Betriebsräte-)Kampagne der letzten Jahre erheblich.

Alle OEM-Betriebe im Sample haben Haustarifverträge oder 100 % Fläche II, was ebenfalls für sieben Fertigungszulieferer (B4, B8, B9, C1, C2, C3, C4) gilt. In dem Rest der Betriebe gelten Anpassungs- und Ergänzungstarifverträge. In zwei Betrieben kämpften die Betriebsräte gerade um Tarifbindung. In zwei Fällen gelang über Insourcing ein Mehr an Tarifbindung und v. a. bessere Entgelteingruppierungen.

Tabelle 5

Autoentgelte (in 1.000 €) sind höher als im Industriedurchschnitt – trotz niedriger Niveaus

Bundesland	Entgelte 2014	Entgelte 2018	2014-2018 WZ 29	Abweichung Bund 2018 WZ 29	Industrie 2018	% -Beschäftigte 2018 Tarifbindung*		% -Beschäftigte* 2018 mit Betriebsrat
						Branche	Haustarif	
Berlin	58.627	67.994	+ 16,0%	+ 1,6%	k.a.	33	13	29
Brandenburg	39.618	46.364	+ 17,0%	- 30,7%	37.977	35	14	35
Sachsen	46.813	50.084	+ 7,0%	- 25,2%	36.742	32	9	36
Sachsen-Anhalt	28.598	34.199	+ 19,6%	- 48,9%	35.544	39	11	37
Ost (inkl. Berlin)	42.159	47.004	+ 11,5%	- 29,7%	37.781	35	11	34
West	61.480	68.814	+ 11,9%	+ 2,8%	51.812	49	8	45
Bund	59.907	66.944	+ 11,7%	100	49.951	46	8	41

Quellen: Statistisches Bundesamt (DESTATIS). Fachserie 4. Reihe 4.1.4, WZ 29 2010, 2014, 2018 (jeweils 30.06.), *Ellguth/Kohaut (2019: 290-297), Privatwirtschaftliche Betriebe ab 5 Beschäftigte. Eigene Darstellung.

„Diese Modularisierung, das war für mich Neuland und das hat auch die IGM Leipzig nicht gekannt. Es war ja gut gedacht, nicht nur ein OEM, sondern viele Arbeitsplätze verteilt auf Zulieferer. Dann haben wir aber gemerkt: Die kommen nicht zum Laufen. Wir mussten sie oft unterstützen, Planung und auch Instandhaltung bei denen durchführen. Die JiT/JiS-Belieferung hat nicht funktioniert. Da mussten wir nacharbeiten ... haben ingesourct. Nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen, sondern auch, weil damit Arbeitsplätze verbunden waren, die uns im Fließbandbetrieb fehlten: Arbeitsplätze, die auch Leistungsgeminderte machen können. Das wurde als großer Erfolg gewertet ... Die Praxis hat etwas anders ausgesehen: Wir haben die Arbeitsplätze ja nur unter EG 3 übernommen. Mittlerweile konnten wir etwa die Hälfte davon hochstufen in EG 4, 5, wenige in 6.“ (BR-A4)

Leiharbeit/Werkverträge: Wichtige Indikatoren für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen bilden darüber hinaus die Entwicklungen von befristeter Einstellung, Einsatz von Leiharbeit und das Ausmaß von Werkverträgen, also das Einkaufen von verschiedenen Leistungen von Externen, zumeist Dienstleistern. Der Boom der BBS-Autoindustrie, insbesondere in der Region Leipzig hatte seine Schattenseite v. a. in einem hohen Maß an prekärer Arbeit mit viel Leiharbeit und Werkverträgen (Blöcker/Meißner 2016: 52, 64). Im Zuge starker Modularisierung der Fabrikstrukturen hatten sich Arbeitnehmerklassen I bis VI, von der Stammbeliegschaft beim OEM (Klasse I), Zulieferer (Klas-

se II) über Zeitverträge (Klasse III und IV) bis hin zu Leiharbeit und Werkverträgen (Klasse V und VI) herausgebildet. Diese Prekarisierung innerhalb des Autoclusters konnte – wie oben genannt – durch Insourcing (Rückverlagerung von Montagen zum OEM) und mehr Transparenz in der Leiharbeit zum Teil reduziert, aber nicht gänzlich abgebaut werden.

In den untersuchten Betrieben finden sich nach wie vor zwei diametral entgegengesetzte Strategien im Umgang mit Leiharbeit und Werkverträgen mit jeweils rd. 50 % im Sample: OEMs und Zulieferbetriebe, die der Leiharbeit abgeschworen haben und OEMs und Zulieferer, die weiterhin auf hohem Niveau Leiharbeiter/innen einsetzen. Auch Betriebe, die nicht im Sample, aber im T-Atlas BBS enthalten sind, setzen trotz erfolgreicher Tarifbindung wie im Fall der Daimler-Tochter Accumotive in Kamenz/Ostsachsen immer noch auf Leiharbeit, deren Absenkung über Quotierung erst für 1/2022 auf 30 % und bis 1/2024 auf 20 % festgesetzt wurde (IGM BBS-Pressemitteilung 2019d). Auch die OEMs im Auto-Cluster Leipzig setzen nach wie vor eher auf Leiharbeit, schaffen sich damit Puffer für ihre Kernbelegschaften in aktuellen Krisenzeiten, wo etwa bei Porsche und BMW bereits Leiharbeiter entlassen wurden.

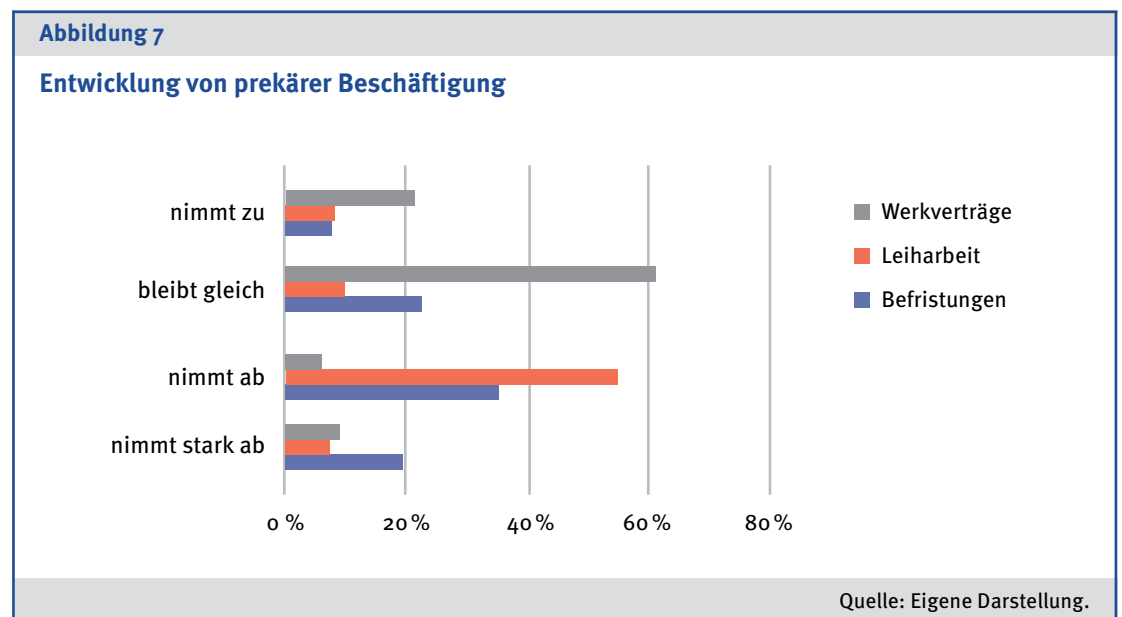
„Bei uns ist die Zahl der Leiharbeiter heute von Spitze 2.500 auf 1.600 zurückgegangen. Sie werden in allen Bereichen eingesetzt. Im indirekten Bereich (150), der Großteil also 1.450 werden direkt in der Produktion eingesetzt – überall dort. Wir haben ja das Gesetz und den Tarifvertrag, wo es vor zwei Jahren neu geregelt

wurde. Wir haben eine BV zur Leiharbeit und haben seit 2017 48 Monate max. Verweildauer vereinbart ... Viele meckern ja mit uns und den hohen Leiharbeitern. Wir haben aber für die Leiharbeiter die Bedingungen im Griff, weil wir als BR den Zugriff darauf haben. Andere haben, ... alles in Werkverträge gegeben, wo der BR überhaupt keinen Einfluss mehr hat, wo nur Mindestlohn bezahlt wird. Das wollten wir verhindern. Da habe ich doch lieber ZAGs bei mir, die in die Zuständigkeit der IGM fallen“ (BR-A4)

Insgesamt nehmen Leiharbeit und Befristungen mehrheitlich in den Betrieben (55%) stark ab bzw. ab. In fast ein Viertel der Betriebe (22,7%) bleiben sie gleich, zu nehmen sie lediglich bei 7,8% der Betriebe. Das ist grundsätzlich ein sehr positiver Trend. Die Befragten bestätigten mehrheitlich, dass nahezu alle Befristungen nach zwei Jahren in Entfristungen münden.

Was auf den ersten Blick als arbeitspolitischer Erfolg bewertet wird, hat in der aktuellen Krisensituation auch seine Schattenseiten. Der Abbau von Leiharbeit ist nach wie vor ein Instrument zum Schutz der Stammbeschaften:

„Und dann hängen wir ja auch an VW ... ihren Schließtagen. Da mussten wir kurzfristig reagieren bei einer JiS-Lieferzeit von 2 bis 3 Stunden ... Wir arbeiten ja komplett analog mit VW, wenn dort die FL steht, arbeiten wir auch nicht. Wir haben jetzt erst einmal eine BV-Kurzarbeit abgeschlossen und haben dafür eine Aufzahlung geregelt mit plus 13% und für alle beantragt. Im August 2018 hatten wir das erste Mal Kurzarbeit (6 Tage) wegen der WLTP-Verzögerungen. Dann Teilemangel, jetzt wieder Teilemangel beim Motor Jetzt haben wir im November und Dezember 2018 komplett Kurzarbeit angemeldet. Was die Qualifizierung in der Kurzarbeit betrifft: Zum einen haben wir



bis 31.12.2021 keine betriebsbedingten Kündigungen vereinbart. Ein toller Erfolg für die Beschäftigungssicherung. Dann machen wir zum zweiten Kurzarbeit ab jetzt sofort und über den gesamten Zeitraum mit Aufzahlung bei Qualifizierung. Derjenige, der reinkommt in den Betrieb und qualifiziert wird, der bekommt eine Aufzahlung auf 100 %, der hat ja alle Kosten wie vorher auch. Derjenige, der daheim bleibt, bekommt die 13 % Zuschlag auf das Kurzarbeitergeld Aber was tut am meisten weh: Leiharbeiter/innen. Die mussten wir vorige Woche alle abmelden“ (BR1-2-B1)

Arbeitsverdichtung: Schichtarbeit wird als extrem belastend empfunden, Arbeitsverdichtung und Stress nehmen zu:

„Auf dem Stapler sehen sie die Abrufe, die immer schneller kommen. Bei uns sind die Zeiten gerade bei 70 sec., das wird aber auch schneller. Wir haben eine Anlieferungszeit im Normalfall von 25 Min., ist aber kaum zu schaffen. Zu diesem Stress kommt hinzu, dass wir hier jahrelang gegeneinander ausgespielt worden sind. Da ging es sehr oft um die zulässige km/h-Geschwindigkeit von 12 km/h oder 6 km/h. Die Schlepper/Ausfahrgeräte konnten alle 12 km/h fahren, wo viel drum getrickst wurde. Eine Schicht gegen die andere. Da, wo wir viel BRs hatten, haben wir uns strikt an die Vorgaben gehalten ... mit Umstellung auf die neue Flotte, haben wir erreicht, dass alle Fzg. nur 6 km/h fahren dürfen. Die neue Ausschreibung, die wir bekommen haben, war rigoros über MTM (Methods-Time-Measurement) berechnet, das hat sehr geholfen.“ (BR-B2)

Frauenarbeit/Bildung und Qualifizierung/Ausbildung: Die Frauenanteile sind mit 20% bis 25% im Bundesvergleich der Autoindustrie sehr hoch. Das ist eine wertvolle Ost-Tradition, die als gute Konversionschance eingestuft werden kann, da gutausgebildete Frauen in der Regel über mehr differenziertes Anwendungswissen bezüglich ihrer alltäglichen Betriebs-, Familienarbeit etc. und insgesamt über ausgeprägtes Reproduktionswissen verfügen.

„Wenn Kollegen aus den westdeutschen Standorten hier sind, sind die ganz erstaunt über die vielen Meisterinnen, Schichtleiterinnen. Darauf sind wir sehr stolz.“ (unter vielen BE, BR, VL-C1, C3, B8)

Leider bestätigen auch viele Befragte, dass die Frauenanteile in den Industriebetrieben tendenziell rückläufig sind – dies auch, obwohl die Arbeitsbedingungen bei OEMs und Zulieferern deutlich besser sind als in typischen Frauenberufen der Region. Westdeutsche Restaurationen eines familienpolitischen Desasters der 1950er bis 1980er Jahre werden offenbar erst jetzt wirksam. Eine aktive Industriepolitik kann das (hoffentlich) positiv wenden.

Was die Personal- und Qualifizierungsstrategien betrifft, fehlt in 19 der 23 befragten Betriebe eine nachhaltige Personalstrategie, das deckt sich weitgehend mit bundesweiten Ergebnissen. In diesen Fällen sehen die Befragten hohe Qualifizierungsbedarfe insbesondere für neue erforderliche Kompetenzen in der E-Mobilität, der Robotik sowie im IT-Bereich. In allen Betrieben wird es schwieriger, „gute“ AZUBIS zu finden, die Arbeitsmärkte sind „leergefegt“,

lauten Bemerkungen sowohl von Betriebsräten als auch vom Management. Auf die Frage, ob auch IT-Nachwuchskräfte eingestellt würden, kam nur vereinzelt, dass ein oder zwei AZUBIS ab 2018 als ITler oder Elektroniker dazukämen. Die Betriebsräte sehen, dass hier Fehler ins Zukunftssystem einprogrammiert werden, sehen aber kaum Chancen für eine Verbesserung der Situation, da es bereits im klassischen Ausbildungsbereich der KFZ-Mechanik und -Elektronik kaum ausreichend Bewerbungen gäbe.

Was die Qualifizierungsmotivation in den Belegschaften angeht, dominiert das Argument, dass oftmals Entgeltgruppen starr festgeschrieben seien, was sich maßgeblich demotivierend auf die Qualifikationsbereitschaft auswirke. Die Forderung nach „Qualifizierung ja, aber nur bei mehr Geld und mehr Zeit dafür“ war immer wieder zu hören:

„Für die Menschen an den Linien unten gilt: Du bekommst dein Geld, egal, wie schnell du machst – Die Gesundheit geht vor. Wenn die dort oben mehr Kompetenz und mehr Output wollen, sollen sie mehr Leute einstellen.“ (BR-B8)

„Viele erscheinen verunsichert, weil die Maßnahmen auf große Umstrukturierung ihrer Arbeitsplätze zielen. Es sind viele Menschen hier, die an Gewohnheiten interessiert sind.“ (BE-B8)

Stimmungen/Dynamiken:

Die schwache Konjunkturlage ist im Sommer 2019 in den Betrieben angekommen. Die OEMs sind aufgrund ihrer langen Laufzeiten der Be-

schäftigungssicherung vor kurzfristigem Arbeitsplatzabbau geschützt. Große Zulieferer profitieren noch von den vollen Kassen ihrer Konzernmütter, die die Produktionsrückgänge mit vollen Zeitkonten und der Nichtverlängerung der Zeit- und Leiharbeitsverträge überbrücken. In vielen kleinen Betrieben, bei Modul- und JiS-Lieferanten konnte Kurzarbeit ab Juni 2019 in vielen Fällen nicht mehr wie bisher abgewendet werden. Es häufen sich skeptische Stimmen, die in dieser Situation einer Arbeitszeitangleichung gegenüber sehr negativ eingestellt sind:

„Wir haben hier die 40-Stunden-Woche, festgeschrieben bis 2020. Ganz klar: Hier geht niemand auf die Straße für 35. Alle sind froh, wenn sie halbwegs durch die Woche kommen. Natürlich ist das nicht fair, dass wir fünf Stunden mehr arbeiten für auch noch geringeres Geld, echt nicht. Aber das Thema brennt nicht. Der Westen geht uns nichts an.“ (BR-B6)

Ob das große Zukunftsbangens um faire Arbeitsbedingungen nach Anlaufen neuer Modelle im Jahr 2020 wieder in eine Aufbruchstimmung mündet, bleibt offen. Bei Managementvertretern ist ein Bemühen um Arbeitsplatzertret für die Stammbeschaften erkennbar, da ein Fachkräftemangel bei qualifizierten Facharbeiter/innen befürchtet wird. Das kann für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen mehr Aufwind für ihre Verhandlungsstrategien bringen. Die eigene Handlungsbereitschaft vom Betrieb aus zu erhöhen, geht aber nur, wenn Belegschaften, Betriebsräte, Gewerkschaften an einem Strang ziehen. Da-

ran mangelt es oftmals noch. Für ein Mehr an Demokratie reicht es nicht aus, auf die Gewerkschaftsorganisation zu verweisen.

„Natürlich gehört es dazu, in der IGM zu sein. Aber wir haben das Gefühl, die IGM ist nicht auf der Höhe der Zeit hier, viel zu wenige Ressourcen, viel zu wenig Betreuung. Die kommen nur zur Betriebsversammlung, nie aus der Reihe Ich war mal in Sprockhövel/NRW zum Lehrgang. Meine Güte: Die Westbetriebe haben alle Vertrauensleute, Jugendvertretungen – alles da. Wir hier in Sachsen haben ja noch nicht einmal das Recht auf Bildungsurlaub. Politische Bildung, sagt ja auch der MP, ist in Sachsen katastrophal vernachlässigt worden.“ (BR-B6)

Was eine öffentliche Förderung des Strukturwandels betrifft, hat die Bereitschaft in den Ministerien, Kommunen und der Arbeitsagenturen, sich an notwendigen Zukunftsqualifizierungen zu beteiligen, deutlich zugenommen. Das zum 01.01.2019 angelaufene Qualifizierungschancengesetz war während des Befragungszeitraums in den Betrieben kaum bekannt. Das hat sich ab Frühjahr 2019 komplett verändert.

„Der größte Schatz der Unternehmen sind die Kompetenz, Kreativität und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit dem neuen Qualifizierungschancengesetz unterstützen wir die Unternehmen dabei, die Beschäftigten von heute so zu qualifizieren, dass sie auch die Arbeit von morgen und übermorgen machen können. Davon werden auch

Automobilhersteller wie Volkswagen profitieren, um Fachkräfte längerfristig im Unternehmen zu halten.“ (Bundesarbeitsminister Heil. In: VW-Medieninfo 1/2019)

Dass wie stets v. a. sich die OEMs den Zugriff auf Förderinstrumente sichern, ist seit Jahren Teil des Erhalts des automobilen Konsenses. Dass insbesondere in den von Elektromobilität betroffenen Umbaubetrieben nahezu alle Betriebe das neue Qualifizierungschancengesetz ebenfalls intensiv nutzen, darf nicht darüber hinweg täuschen, dass noch immer viele KMU-Zulieferer wegen akuten Ressourcenmangels (Kapital, Zeit) großen Nachholbedarf haben. Für eine demokratische Transformationsoffensive ist bei den Befragten durchaus eine Bereitschaft zur Solidarität erkennbar.

„Was wir fordern, ist eine klare Aussage der IGM für den Autostandort, wie ja schon gesagt. Standortsicherung haben wir als BV nicht. Ist okay so bei uns. Aber die ganzen anderen, die kleinen und mittleren, die verdienen oft sehr wenig und die hängen in Textil (nur kurz über Mindestlohn zumeist), wenn dann Kurzarbeit ohne Aufzahlung kommt, dann wird es echt hart für die. Da muss der Staat dafür sorgen, dass die 100 % bekommen, die brauchen das dringend. Die brauchen v. a. Unterstützung für den Strukturwandel, um auf die Zukunft vorbereitet zu werden Und was die IGM betrifft, die 60 %-Regel, dass erst was passiert, wenn der Organisationsgrad hoch ist, ist wirklich nicht gerecht. Die anderen stehen dann ja ganz alleine da. Da müsste sich etwas ändern. Über das Qualifizierungschancengesetz wissen wir noch

nicht viel, läuft ja erst seit Jan. 2019, aber die Arbeitsagentur Zwickau bietet Unterstützung. Was die Zukunft der Auto-Region Zwickau betrifft, sehe ich v. a. dass Unterstützung für die vielen kleinen Zulieferer organisiert werden muss, IGM und Staat müssen das zusammen machen“. (BR-Gremium B9)

Auf den Punkt gebracht: Die kleinen Pflänzchen, die auf der Seite der Produktkonversion erkennbar sind, müssen gepflegt und ausgebaut werden, Handlungskorridore auf der Mitbestimmungsseite müssen um konkrete Beteiligung der Belegschaften erweitert werden. Befragungen zur Lage in den Betrieben können nur ein Anfang für einen oft sicher mühsamen Veränderungsprozess sein.

Veränderungsprozesse werden aber kaum Erfolg haben, wenn die in den BBS-Belegschaften sehr stark gefühlten Gerechtigkeitslücken nicht bald geschlossen werden. Faire und gute Arbeitsbedingungen in einer auf multimodale Mobilität ausgerichteten Automobilindustrie sind ebenso wie für eine Energie- und Verkehrswendepolitik eine unabdingbare Voraussetzung. Ängste vor einer erneuten De-Industrialisierung zu schüren, trägt mehr zu einem Weg „Hauptsache Arbeit zu jedem Preis“ und gar nichts zu einer sozial gerechteren Regional- und Industriepolitik bei. Abschließend folgen ausgewählte Empfehlungen, die im Teilbericht KonvA-TH erweitert und als gemeinsame Empfehlungen des Gesamtprojektes KonvA weitaus differenzierter ausfallen.

5 Handlungsempfehlungen für eine aktive Industriekonversionspolitik

1. Gemeinsame Qualifizierungsoffensive starten: Die offensive Nutzung des Qualifizierungschancengesetzes und die Umwandlung des Kurzarbeitergeldes in ein Transformationskurzarbeitergeld tragen in aktuellen Umbau- und Überbrückungsphasen zum Erhalt der Arbeitsplätze und zur Sicherheit im Wandel bei. Davon profitieren aber nicht alle Betriebe und nicht alle Beschäftigten in den Betrieben gleichermaßen. Qualifizierungschancen für alle, nicht nur für Leistungsstarke, ist noch nicht überall das Leitmotiv. Es fehlen Konzepte für gering Qualifizierte, deren Chancen für eine Aufwertung ihrer Arbeit am Arbeitsplatz und auf den Arbeitsmärkten schrumpfen. Im Bundesvergleich gibt es in BBS und ST deutlich höhere Schul- und Ausbildungsabbrecherquoten. Mehr betriebliche Ausbildungsplätze sind aber eine zentrale Investition in die Zukunft der Betriebe. Das bleibt die zentrale Aufgabe der Unternehmen. Gemeinsam sollten Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände nach Ursachen suchen und Qualität und Vergütung der Ausbildung erhöhen. Da es v. a. in vielen kleinen Betrieben der zweiten oder dritten Zulieferstufe keine ausreichende Personalplanung und zu wenig Qualifizierungsangebote gibt, sollten arbeitsmarktpolitische Instrumente passgenauer an Kompetenzen und dem Erfahrungswissen der Menschen in den Betrieben ansetzen. Ein Austausch mit Erfahrungen im Zusammenhang mit Kompetenzabfragen (nach dem Motto „Wenn Bosch wüsste, was Bosch weiß“) in einigen Großbetrieben kann dafür wichtige Hinweise liefern, v. a. aber die Kommunikation untereinander verbessern helfen. Vor allem in Sachsen

wurden von vielen der Befragten viele Mängel in der Bildungspolitik bestätigt und das Fehlen eines Bildungsurlaubsgesetzes beklagt. Da sind Staat und Politik an der Reihe, das Image der dualen Berufsausbildung zu revitalisieren. Arbeitgeberbände klagen über Fachkräftemangel, sind aber weder an Tarifbindung noch an einer Ost-West-Angleichung, was Arbeitszeiten und Entgelte betrifft, interessiert. Nur faire und gute Arbeitsbedingungen garantieren auch in Zukunft die bisher hohe Qualitätsarbeit in den Betrieben. Aktive Industriepolitik sollte die Menschen, nicht „Wirtschaft und Marge“ in den Mittelpunkt stellen.

2. Transformationsmotive transportieren: „Transformation“ bleibt für viele der Befragten bisher ein sehr abstrakter Prozess, der oft nicht mit einem positiven Blick in die Zukunft, sondern mit Rationalisierung, Arbeitsverdichtung und v. a. mit erneuter Benachteiligung gegenüber Westbetrieben verbunden und empfunden wird, wenn es z. B. um verkleinerte Verteilungsspielräume bei Investitionen und Produktzuweisungen geht. Das schürt Ressentiments. Durch mehr Transparenz und Offenheit über Konzern-Vergabepraktiken an die oft von westdeutschen und europäischen Zentralen geführten Standorte vieler Zulieferer kann hingegen aufgezeigt werden, dass es sich keineswegs um ein Ost-West-Problem, sondern um ein grundsätzliches Problem in der gesamten hierarchischen Autokette handelt. Aufgabe aktiver Industriepolitik ist es auch, Macht- und Beherrschungsverhältnisse in der Branche offen anzusprechen. Auch die betrieb-

liche und Unternehmensmitbestimmung nutzt hier noch bei weitem nicht alle Möglichkeiten. Der IGM-Vorschlag für einen Transformationsfonds, der sich aus öffentlichen Geldern, v. a. aber aus Renditeanteilen von Gewinnern im Transformationsprozess speist, kann dann ein guter Beteiligungsansatz werden, wenn er eben gerade nicht als „Auffanggesellschaft“ für marode Zulieferer oder als Neuauflage von „Beschäftigungsgesellschaft statt Sozialplan“ oder nun in der Kohle-Debatte als „Sonderwirtschaftszone“ wahrgenommen wird. In regionalen Wirtschafts- und Strukturräten können Belegschaftsvertreter/innen gemeinsam die Verteilungsfragen klären. Das stärkt die Solidarität und ist ein wichtiger Baustein in Richtung mehr Wirtschaftsdemokratie. Positive Umbauversionen, die andere Arbeits- und Lebensweisen zum Ziel haben, sind nur mit entsprechend motivierten Belegschaften mit dem Grundsatz „Sicherheit im Wandel“ realisierbar.

3. Digitale Transformation intensiv begleiten: Hinsichtlich der Automatisierungsgänge sollte im weiteren Veränderungsprozess die Schließung der Lücke zwischen Forderungen nach mehr Innovationen, notwendiger Prozessmodernisierung in den Fabriken und gefühlten Rationalisierungsgefahren weniger technikorientiert, sondern aus der Beschäftigungsperspektive „Mitbestimmung für eine arbeitspolitische Sicherheit bei zunehmender Digitalisierung“ explizit eingebracht werden.

4. Konversion zum Thema machen: Auch wenn die Belegschaften durchaus morgen und über-

morgen noch Autos und Autoteile entwickeln und fertigen werden und wollen, werden SUVs, E-Autos und insgesamt die weltweite Massenproduktion und hohe Dominanz des Autos im Verkehrssystem der Zukunft von sehr vielen der Befragten durchaus als Problem für Klima, zukünftige Generationen und zugleich als Bedrohung für die eigene Arbeitsplatzsicherheit wahrgenommen. An einem „weiter so wie bisher“ mit relativ hoher Beschäftigungsstabilität zweifeln viele. Dass das Arbeitsvolumen sowohl mit vermehrten E-Auto-Anteilen als auch mit weiteren Automatisierungsprozessen mittel- bis langfristig zurückgehen wird, sollte offen angesprochen werden. Dazu gehört auch, dass sich die OEMs in Zukunft mehr Wertschöpfung von den Zulieferern zurückholen sowie neue digitale Wertschöpfung für sich sichern. Das eröffnet Konversionschancen im Zulieferbereich, wenn darüber im Betrieb offen diskutiert und nach Alternativen gesucht wird. Risiken erhöhen sich, wenn zu sehr auf „Ersatzarbeitsplätze“ abgestellt wird, dann setzen sofort negativ erlebte Transformationserfahrungen ein. Es gibt in den Betrieben reale Alternativen mit komplexen Produktionsanlagen, Maschinen, Ausrüstungen und Laboren, mit denen neben Autoteilen auch die Fertigung anderer gesellschaftlich nützlicher Produkte denkbar ist. Als ein Hemmnis für Konversion, also die Suche nach Produktionsalternativen, wurde mehrfach mangelndes Produkt- und Prozesswissen genannt. Die partielle Aufhebung der stark gesplitteten Arbeitsteilung kann nicht nur die Arbeit des einzelnen enttroutinisieren und aufwerten, sondern auch dazu beitragen, dass

das Wissen über Produktionszusammenhänge zunimmt – dafür fehlen jedoch gezielte Fortbildungen. Eine Debatte um hochwertige Qualitätsprodukte muss in den Betrieben geführt werden, kann auf eine breite Unterstützung der IG Metall aber nicht verzichten. Oftmals fehlt in den Betrieben ein funktionierender Vertrauenskörper, der für die Organisierung eines Zukunftsdialoges wichtig wäre. Allein über die Betreuung durch die IGM-Geschäftsstellen kann das nicht bewältigt werden. Dies hat trotz hohen Engagements viel mit unzureichenden Ressourcen zu tun, bleibt aber notwendige Voraussetzung für eine umfassende gesellschaftspolitische Zukunftsdebatte. Mit Blick auf zum Teil zahlreiche rechtspopulistische Wähler/innen in den Betrieben sind diesbezüglich eine Kehrtwende und die stärkere Zusammenarbeit mit anderen links-progressiven Kräften vor Ort mehr als eine bloße Empfehlung.

Insgesamt kann eine Konversionsdebatte mit den Beschäftigten in den Betrieben we-

sentlich dazu beitragen, dass die bisher in erster Linie marktgetriebenen Transformationsprozesse als Chance für eine andere Arbeits- und Lebensweise und nicht nur als Risiko gesehen werden. Das ist sehr voraussetzungsvoll und geht nicht von heute auf morgen. Die Schließung der Gerechtigkeitslücke in einer sozial-ökologischen Mobilitätspolitik ist eine zentrale Voraussetzung für die zukünftige Konversionsdebatte. Die Aufarbeitung der mehrheitlich negativen Transformationserfahrungen der letzten 30 Jahre ist ein unabdingbarer Schritt, aufkommende De-Industrialisierungsängste und andauernde Ungerechtigkeitsempfindungen in Richtung einer konstruktiven Zukunftsdebatte zu wenden. Dazu gehört auch für die IGM als regional- und gesellschaftspolitischer Akteur mehr Mut zur klaren Aussprache über die jeweils spezifischen Lebenslagen entlang der sehr heterogen-hierarchischen Wertschöpfungskette der Autoindustrie in BBS.

TEIL II

„Wir reiten das Pferd, bis es tot ist!“

Thüringens Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation

*Madeleine Holzschuh, Karina Becker, Klaus Dörre, Martin Ehrlich, Thomas Engel,
Sarah Hinz, Ingo Singe, Johanna Sittel*

Unter Mitarbeit von Samuel Denner, David Greifenberg, Anna Mehlis und Lena Reichardt



Inhalt

	Zusammenfassung	81
1	Einleitung: Auto- und Zulieferbetriebe unter Transformationsdruck.....	85
1.1	Ausgangspunkt: Zangenkrise, Dekarbonisierung und strukturelle Abhängigkeiten	85
1.2	Forschungsdesign, Methoden und empirische Basis.....	88
2	Die Struktur der Thüringer Unternehmen.....	92
	Hohe Beschäftigungsrelevanz	92
	Dominanz kleiner und mittlerer Unternehmen	93
	Verlangsamtes Umsatzwachstum.....	94
	Weitere Strukturprobleme und Abhängigkeiten	96
3	Zwei Dimensionen zur Bestimmung der Zukunftsfähigkeit – eine Typologie	97
4	Fragmentierte Entwicklung	100
	Geschäftssituation – trügerisch gute Auftragslage und wachsende Schwankungen.....	100
	Transformationsdruck, verpasste Chancen und Verschiebungen in der Wertschöpfungskette	102
	Eigentümerverhältnisse	104
	Beschäftigungsabbau einerseits, Arbeitskräftemangel andererseits	105
5	Strategie- und Innovationsdefizit.....	109
	Steigende Qualifikationsanforderungen: Komplexe IT-Aufgaben als Ersatz für wegfallende Montagearbeit?	109
	Ausbildung, Weiterbildung, Wissenstransfer: Zwischen Bewerbermangel und fehlendem Transformationsbezug	111
	Strategiemängel, Ressourcen- und Innovationsdefizite	113
	Zweifel an Transformationsnotwendigkeit und Zeitdruck – Zulieferer in Wartestellung	115
	Automatisierung, Digitalisierung und Industrie 4.0: Ungleichzeitige Entwicklung in den Betrieben.....	117
6	Gute Arbeit: Grenzen des Niedriglohnregimes, gesundheitliche Belastungen und Partizipationsdefizite.....	121

7	Von der Transformation zur Konversion?	
	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	130
	Ungenutztes Potenzial der Anpassungsfähigkeit.....	130
	Veränderte Mobilität aus Sicht der Beschäftigten –	
	Kritik an unausgereifter Verkehrswende	132
	Integrierte, beteiligungsorientierte Politikansätze für	
	eine sozial-ökologische Transformation	135
	Modellregion Nachhaltige Mobilität.....	136

Zusammenfassung

Die Zukunft des Automobilsektors in Thüringen hängt entscheidend von der weiteren Entwicklung der Zulieferer ab. Je nach Definition zählt die Branche laut amtlicher Statistik zwischen minimal 16.000 (Thüringer KFZ-Industrie im engeren Sinne) bis zu maximal etwa 70.000 Beschäftigten (zuzüglich Betriebe in Branchen mit relevanten automobilen Umsatzanteilen). Die hohe Beschäftigungsrelevanz für das kleine Bundesland entsteht nicht in erster Linie aus starken Zulieferbeziehungen zu Endherstellern in der nahen Umgebung, von denen es nur wenige gibt. Anspruchsvollere Komponentenproduktionen für Fahrwerk, Instrumente, Elektrik und Motoren erfolgen primär in den wenigen größeren Unternehmen und hier auch für den internationalen Markt. Eine Spezialisierung auf Nischenprodukte, Vorprodukte und Werkstoffe verschafft vor allem den kleinen und mittelständischen Unternehmen deutschlandweit Absätze. Gerade diese klein- und kleinstbetrieblichen Segmente stehen unter massivem Druck, insbesondere wenn sie – wie in Thüringen überwiegend der Fall – mit dem klassischen Antriebsstrang verbunden sind. Zu den zentralen Strukturproblemen der Branche gehört, dass selbst im Falle einer Konzernzugehörigkeit Kapazitäten für Forschung und Entwicklung, Finanzen und strategische Planung in der Region kaum vorhanden sind. Ein- und Verkauf sind vor Ort ebenfalls meist nur schwach repräsentiert. Während die Endhersteller in Deutschland mittlerweile zunehmend auf E-Mobilität umstellen, geht diese Entwicklung an den Thüringer Zulieferern bislang weitgehend vorbei.

Zwar findet die Transformation aus der Sicht vieler Befragter bereits statt, aber eben nicht vor Ort, nicht in der eigenen Stadt oder der eigenen Region. Man stellt sich gedanklich auf den kommenden Wandel ein, weiß aber häufig noch nicht, welche Richtung die antizipierten Veränderungen einschlagen werden.

Die wichtigsten Ergebnisse unserer Studie lassen sich in zehn Punkten zusammenfassen:

- 1) **Die Transformation kommt:** Auch die Zulieferindustrie in Thüringen befindet sich am Beginn einer weitreichenden Transformation, sowohl hinsichtlich des Antriebsstrangs wie auch mit Blick auf die Digitalisierung. Um die Richtung des Wandels zu beeinflussen, ist es nötig, die Weichen frühzeitig so zu stellen, dass ökologische und soziale Nachhaltigkeit gleichermaßen Beachtung finden.
- 2) **Die Zeit drängt:** Anders als frühere Studien (z. B. Olle et al. 2018) stellen wir fest, dass der Thüringer Zulieferindustrie keine Atempause bis 2030 bleibt. Vor allem in Westthüringen zeichnet sich das Ende des Autobooms bereits seit 2017 ab. Gemessen an den großen Herausforderungen, vor denen sie stehen, sind zahlreiche Betriebe und Belegschaften schlecht vorbereitet.
- 3) **Fragmentierte Unternehmenslandschaft:** Die Situation vieler Zulieferunternehmen in Thüringen war zum Untersuchungszeitpunkt (2018/2019) durch eine gute Auftragslage bei anhaltend hohem Wett-

bewerbs- und Verlagerungsdruck gekennzeichnet. Die meisten Unternehmen verzeichneten eine starke Auslastung. Die trügerisch gute Auftragslage erzeugte kurzfristig Berge an Arbeit und ließ kaum Zeit für strategische Weichenstellungen. Viele Unternehmen wollten einstellen, fanden aber keine qualifizierten Beschäftigten. Andere Betriebe hatten dagegen bereits mit Auftragsrückgängen zu kämpfen oder standen vor der Insolvenz. Die Entwicklungen verlaufen bis heute ungleichzeitig. Der Befund ‚Ungleichzeitigkeit‘ gilt auch für die Digitalisierung. Mit Blick auf den unterschiedlichen Abhängigkeitsgrad vom Antriebsstrang und die differierende Strategiefähigkeit (Stellung in der Wertschöpfungskette, Eigentumsverhältnisse, Investitionsfähigkeit und Kapitalstärke) lassen sich die von uns untersuchten Thüringer Betriebe den Typen der Chancenreichen, der Naiven, der Passiven und der Gefährdeten zuordnen.

- 4) **Innovations- und Partizipationsdefizite der Thüringer Betriebe:** Bei aller Heterogenität leiden die meisten Thüringer Zuliefererunternehmen aufgrund ihrer Abhängigkeit von Mutterkonzernen oder Endherstellern an einem Innovationsdefizit. Auch inhabergeführte Unternehmen haben wegen hoher vorgegebener Margen nur geringe finanzielle Spielräume. Investitionen sind nur sehr eingeschränkt möglich. Ähnliches gilt in vielen Fällen auch für die Digitalisierung. Hinzu kommt ein Defizit bei Guter Ar-

beit und Partizipation, was wiederum den Fachkräftemangel verstärkt und Chancen, die sich durch die Ideen der Beschäftigten ergeben könnten, ungenutzt lässt.

- 5) **Begrenzte Problemwahrnehmung bei Beschäftigten:** Die anstehende Transformation spielt für die Beschäftigten subjektiv nur eine untergeordnete Rolle. Dass sich andere Antriebe als der Verbrennungsmotor durchsetzen, wird mittelfristig nicht erwartet. Die Kritik der Beschäftigten an unausgereiften Konzepten der Mobilitäts- und Verkehrswende bezieht sich sowohl auf die betriebliche als auch auf die politische Ebene. Hier kommen vor allem eine passive, vorzugsweise auf große Unternehmen ausgerichtete Wirtschafts- und Industriepolitik, der Mangel an Ladeinfrastruktur für E-Autos, das Hinterfragen tatsächlicher ökologischer Gewinne sowie Preisgestaltung und Anreize für individuelle Mobilität zur Sprache. Bemerkenswert ist, dass für die Beschäftigten eine Transformations- und teilweise gar eine Konversionsperspektive vorstellbar ist. Unter Rückgriff auf die Nachwenderfahrungen der massiven Umstrukturierungen wird auf das ungenutzte Potenzial angeeigneter Anpassungsfähigkeit (Transformationskompetenz) und daraus resultierender Kreativität bei Problemlösungen verwiesen. Beschäftigte bringen aufgrund ihrer Kompetenzen Alternativmärkte, Produkte und Materialien ins Spiel, die in den Planungen der Unternehmen bisher keinerlei Berücksichtigung finden.

- 6) **Veränderte Wertschöpfungsketten:** Absehbar ist, dass sich die Zusammensetzung und die Aufgabenverteilung in den automobilen Wertschöpfungsketten drastisch verändern wird – dies mit offenem Ausgang. Endhersteller lagern zunehmend Produktionsschritte für den konventionellen Antriebsstrang aus, was bei den klassischen Zulieferern zu einem Auftragsplus und mittelfristig zur Aufwertung führt, weil diese Unternehmen nun auch Systemkomponenten herstellen. Zugleich verstärkt das aber auch die Pfadabhängigkeit der betreffenden Betriebe und bremst sie mit Blick auf den notwendigen Strukturwandel regelrecht aus. Die Gegenbewegung zum Outsourcing muss ebenfalls beachtet werden, denn die Endhersteller holen teilweise auch wieder konventionelle Produktionsschritte (Fertigung, Montage) zwecks Beschäftigungssicherung von den Zulieferern zurück. Die Fertigungstiefe bei den Endherstellern steigt wieder, so etwa in den Bereichen Lighting, autonomes Fahren und Elektronik. Die Differenzierung der Produktionsschritte erlangt für Endhersteller künftig wieder strategische Bedeutung – und dies hauptsächlich für Bereiche, die hohe Gewinnmargen versprechen. Auch bei der Forschung und Entwicklung bewegt sich einiges: Die Endhersteller nutzen ihre freien Kapazitäten für Innovationen in Richtung alternative Antriebsstränge, wodurch neue Zulieferstrukturen mit kleinen, innovativen *First Movers* auf Zuliefererebene entstehen, mit denen die Endhersteller neue Allianzen eingehen. Teilweise lagern Endproduzenten Forschung und Entwicklung aber auch in Start-ups aus, wodurch häufig neue, hoch qualifizierte Beschäftigung ohne gewerkschaftliche Absicherung entsteht.
- 7) **Qualifizierung ohne Transformationsbezug:** Aus dieser Gemengelage heraus kommt es in den Untersuchungsbetrieben zu widersprüchlichem Handeln. Widersprüche werden vor allem dort manifest, wo plötzlich Arbeits- und Fachkräftemangel (IT-Expert/innen²⁰, Mechatroniker/innen u. a.) sowie veränderte Qualifikationsanforderungen durch Mobilitätswandel und Digitalisierung thematisiert werden, während zuvor jahrelang nicht ausgebildet und qualifiziert wurde und Personalfragen vorrangig als Kostengrößen behandelt worden sind. Elektromobilität steht als Zielorientierung für betriebliche Transformation nur als vage Zukunftsaussicht im Raum. Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen erhalten kaum konkrete Anhaltspunkte für den Weg dorthin. Ausbildung, Weiterbildung und Strategieansätze für Wissenstransfer sind bisher kaum vorhanden und vor allem ohne jeden direkten Transformationsbezug.
- 8) **Zwei Dimensionen zur Bestimmung der Zukunftsfähigkeit:** Einerseits wird die Strategiefähigkeit der Unternehmen nach wie

20 Im Bericht wird mit dem Schrägstrich gegendert. Es sind damit ausdrücklich alle Geschlechter gemeint.

vor von Eigentumsverhältnissen, aber auch von geringen Innovations- und Investitionsspielräumen geprägt. Andererseits limitiert die starke Abhängigkeit vom klassischen Antriebsstrang die Möglichkeiten zu einer klaren Orientierung auf betriebliche Transformation oder gar Konversion. Dementsprechend beschreiben Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen den betrieblichen Umgang mit künftigen Herausforderungen als eine Mischung aus Passivität, Naivität und teilweise gar als Gefährdung der eigenen Zukunft. Automatisierung, Digitalisierung und Industrie 4.0 werden bisher nicht als neuer Schub für beschäftigungssichernde Investitionen, sondern mitunter eher als neue Störgröße wahrgenommen.

- 9) **Absehbare wirtschaftliche Strukturprobleme:** Die Strukturprobleme, die auf Thüringens Wirtschaft zukommen, sind möglicherweise nicht sehr viel geringer als beispielsweise diejenigen in den Braunkohlerevieren der Lausitz, die ungleich größere öffentliche Beachtung finden. Ein zentrales politisches Problem könnte sein, dass sich die ökologische und die soziale Konfliktachse gegeneinander verselbständigen. Dagegen helfen nur integrierte Politikansätze, die Belegschaften, Betriebsräte und Gewerkschaften einbeziehen. Dies gilt umso mehr, als die Krise der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie mittlerweile akut geworden ist.

- 10) **Beteiligungsorientierung und integrierte Politikansätze:** Der Strukturwandel sollte mittels politischer Flankierung sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene vorangetrieben werden. Für die gesellschaftliche Legitimation industrieller Produktion wird es künftig wichtig sein, dass Industriepolitik beteiligungsorientiert und demokratisch angelegt ist (Beschäftigtenorientierung, Bürgerdialog) und sich dem Ausbau von sozialer Infrastruktur ebenso widmet wie der Frage nach alternativen Beschäftigungs- und neuen Qualifizierungsmöglichkeiten im Transformationsprozess. Wichtig werden Jobgarantien für Beschäftigte, die in Karbonbranchen wie dem Automobilsektor ihren Arbeitsplatz verlieren. Dergleichen ist ohne staatlich-politische Unterstützung nicht denkbar. Wie u. a. ein gemeinsames Papier von DGB und BDI fordert, wird der Staat in Zukunft nicht nur in Thüringen wieder stärker die Rolle eines Innovators und Investors übernehmen müssen. Sinnvoll wäre u. E. die Schaffung einer Modellregion, die nachhaltige Mobilitätskonzepte exemplarisch erprobt. Auf diese Weise ließe sich ein integrierter Politikansatz verfolgen, der soziale und ökologische Zielsetzungen viel stärker als bisher verbindet. Transformation ist gleichbedeutend mit gesellschaftlichem Wandel. Diese Lektion muss nicht nur in den Betrieben, sondern seitens der Tarifparteien und in der Thüringer Politik wieder neu gelernt werden.

1 Einleitung: Auto- und Zulieferbetriebe unter Transformationsdruck

1.1 Ausgangspunkt: Zangenkrise, Dekarbonisierung und strukturelle Abhängigkeiten

In den öffentlichen Debatten ist das Automobil seit einiger Zeit massiv unter Druck geraten. Klimawandel, die Erprobung neuer Transport- und Mobilitätssysteme, aber auch Alternativen zum individuellen PKW-Besitz zeugen von neuen Herausforderungen. Gleichzeitig haben Dieselskandal und Softwaremanipulationen erhebliche Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Hersteller geweckt. Vieles spricht dafür, dass die Branche vor einem der größten Umbrüche ihrer Geschichte steht. So wurden auf europäischer Ebene Auflagen für die Autoproduktion festgelegt, die verbindlichen Dekarbonisierungsziele beinhalten. PKW-Neuwagenflotten sollen bis 2030 im Vergleich zum Jahr 2021 durchschnittlich 37,5 Prozent weniger CO₂ ausstoßen. Die derzeit von den Herstellern präferierte Strategie, künftige Automodelle mit Elektromotoren auszustatten, stellt bisherige Wertschöpfungsketten und Zulieferbeziehungen in Frage. Das Fraunhofer Institut (IAO) prognostiziert in seiner ELAB-Studie für Deutschland unter Berücksichtigung steigender Produktivität bis 2030 Beschäftigungsverluste in der Produktion von Antriebssträngen, die bis zu 37 Prozent im günstigsten und bis zu 53 Prozent im schlechtesten Szenario betragen können (Fraunhofer IAO 2018).²¹ Ein 2019 veröffentlichter Transformationsatlas der IG Metall hält mittelfristig

den Abbau von rund 286.000 Arbeitsplätzen für möglich (IG Metall 2019a). Auswirkungen der Digitalisierung auf die Branche sind dabei noch gar nicht berücksichtigt. Fachleuten gilt die Anwendung digitaler Technologie als Strategie, um beispielsweise die Energie- und Logistikeffizienz zu steigern. Optimistische Szenarien gehen zudem davon aus, durch den Technikeinsatz auch die Qualität der Arbeit verbessern zu können. Alles in allem sehen sich Praktiker in den Betrieben aber mit einer Kumulation ökonomischer, ökologischer und technologisch-arbeitspolitischer Problemlagen konfrontiert, die in ihrer Gesamtheit geradezu lähmend wirken können.

Um dennoch handlungsfähig zu bleiben, ist es zunächst einmal wichtig, den im Gange befindlichen ökonomisch-technologischen Umbruch auch in seinen *gesellschaftlichen* Dimensionen zu verstehen. Nach unserer Auffassung haben wir es in der Auto- und Zulieferindustrie mit besonderen Ausprägungen einer ökonomisch-ökologischen Zangenkrise (Dörre 2019d, Dörre/Becker 2018) zu tun. Der Begriff ökonomisch-ökologische Zangenkrise besagt, dass das wichtigste Mittel zur Überwindung wirtschaftlicher Krisen im Kapitalismus, die Erzeugung von Wachstum nach den Kriterien des Bruttoinlandsprodukts (BIP), auf der Grundlage fossiler Energieträger sowie bei steigendem Ressourcen- und Energieverbrauch unweigerlich zu einer Kumulation ökologischer Großgefahren führt. Die Früchte

²¹ Erwartet wird, dass von den 212.000 Arbeitsplätzen, die mit der Herstellung von Antriebskomponenten im engeren Sinne verbunden sind, knapp 150.000 wegfallen. Aus Sicht der IG Metall handelt es sich dabei nicht um ein Worst-Case-Szenario (Iwer/Strötzel 2019: 267).

des Wirtschaftswachstums werden innerhalb der nationalen Gesellschaften, aber auch zwischen kapitalistischen Zentren und (Semi)-Peripherien nicht nur höchst ungleich verteilt, der vorherrschende Wachstumstyp, seine Produktions- und Lebensweisen wirken mehr und mehr als ökologische Destruktivkräfte, die vor allem die frühindustrialisierten Länder zu einer großen Transformation zwingen. Diese Transformation ist spätestens seit der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise von 2008-09 im Gange, aufhalten lässt sie sich nicht. Es ist aber möglich, Weichen zu stellen, um die Richtung des Wandels zu beeinflussen. Das Zeitfenster für solche Weichenstellungen wird allerdings immer kleiner. Nimmt man die wichtigsten Klimastudien als wissenschaftliche Grundlage, wird sich schon in wenigen Jahren entscheiden, ob es noch gelingen kann, den menschengemachten Klimawandel noch einigermaßen zu beherrschen. Gelingt es nicht, die Emissionen weltweit jährlich um mindestens 7,6 Prozent zu senken, drohen große Teile der Erde unbewohnbar zu werden (IPCC 2018, Rogelj et al. 2019, UNEP 2018).

Schon jetzt ist absehbar, dass die reichen Gesellschaften des globalen Nordens und insbesondere die Bundesrepublik von den Konflikten, die an der ökologischen und der sozialen Frage aufbrechen, gleichsam in die Zange genommen werden. Aus den Spannungen zwischen sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit speisen sich Zielkonflikte, die

zunehmend Schlüsselbranchen des nationalen Industrie- und Wirtschaftsmodells erreichen. Zunächst Vorreiter bei der Umstellung auf erneuerbare Energien, haben die klimaschädlichen Treibhausgasemissionen auch in Deutschland bis 2018²² wieder zugenommen. Hauptverursacher ist neben dem Energiesektor, den Gebäudeemissionen und der Landwirtschaft vor allem der Verkehr. Als einziger Wirtschaftssektor hat er bislang nichts zur Reduktion von Treibhausgasen beigetragen. Die Emissionen der Fahrzeugflotte steigen, und es sind wohl dramatische Veränderungen im gesamten Mobilitätssystem nötig, um erfolgreich gegenzusteuern.

Dies vor Augen, befinden sich Wirtschaft, Politik und Industriegewerkschaften in einem strategischen Dilemma. Ein radikaler Umbau der Geschäftsmodelle von Fahrzeugherstellern, wie ihn die Klimaziele implizieren, ist mit hohen Beschäftigungsrisiken in einer Branche verbunden, in der 2018 mehr als 830.000 Direktbeschäftigte (plus 100.000 seit 2011) arbeiteten. Beim Fahrzeugbau mit seinen über 510.000 IGM-Mitgliedern handelt es sich zudem um eine der letzten verbliebenen Hochburgen gewerkschaftlicher Organisationsmacht. Trotz der starken gewerkschaftlichen Verhandlungsmacht zeichnet sich schon jetzt ab, dass der Strukturwandel auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen werden könnte. Einige Hersteller und Systemzulieferer sind bereits dabei, Fakten zu schaffen. VW will trotz ei-

22 Das Jahr 2018 machte eine überraschende Ausnahme. Ein „Sommer der Dürre“ ermöglichte Einsparungen bei der Heizung und erhöhte wegen niedriger Wasserpegel der Flüsse und dadurch erhöhter Transportkosten die Benzinpreise, was wiederum zu geringerem Verbrauch führte.

nes neuen Auslieferungsrekords 2018 allein in der Verwaltung 5.000-7.000 Stellen streichen. Bei Audi sollen 15 Prozent der 20.000 Stellen im Verwaltungsbereich wegfallen. BMW will den Gewinneinbruch ebenfalls mit Stellenabbau kompensieren und Ford beabsichtigt, insgesamt 5.000 Arbeitsplätze in Köln und Saarlouis wegfallen zu lassen. Auch bei Opel sollen die Kapazitäten im Stammwerk Rüsselsheim drastisch gesenkt werden – mit negativen Auswirkungen auf die Beschäftigung. Im Eisenacher Opel-Werk hängt die Beschäftigung an einem einzigen Fahrzeugtyp – einem Mini-SUV. Wie sich die geplante Fusion von PSA und Fiat/Chrysler auf die Belegschaftsstärke in den Opel-Werken auswirken wird, ist zum Zeitpunkt unserer Expertise völlig offen.

Unsicherheit hinsichtlich der künftigen Beschäftigung findet sich nicht nur bei den großen Herstellern, sondern in der gesamten Branche. Zwar werden im Zuge des Wandels mit hoher Wahrscheinlichkeit auch neue Arbeitsplätze in der Produktion sowie im Forschungs- und Entwicklungsbereich entstehen, Politik und Gewerkschaften wären dennoch schlecht beraten, würden sie die Beschäftigungsrisiken ignorieren. In den Belegschaften und bei einem Teil der Betriebsräte setzt der Wandel verständlicherweise Beharrungskräfte frei. Je näher man an betroffene Belegschaften heranrückt, desto lauter werden Stimmen, die vor „Klimahyste-

rie“ warnen, die Geschwindigkeit des Wandels drosseln wollen und ökologische Zielsetzungen mit dem Hinweis auf das technologisch Machbare kontern. Wie bei radikalen Strukturbrüchen häufig der Fall, tendieren Sicherheitsinteressen von Beschäftigten zur Konservierung des Bestehenden. Solchen Stimmungen nachzugeben hieße aber, die Chancen für einen sozial halbwegs abgefederten Strukturwandel weiter zu verringern. Das gilt umso mehr, als politisch getriebene Veränderungen der Märkte zusätzlichen Veränderungsbedarf erzeugen. So haben massive Förderprogramme und Verkaufsziele zugunsten der E-Mobilität in China die Absatzchancen für mit Benzin oder Diesel angetriebene Autos verringert.²³ Eine von imperialen Rivalitäten zwischen den USA und China verursachte Rückkehr zu Protektionismus und neue Handelskriege belasten den Welthandel. Innovationen und Investitionen sind gefragt, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Die neuen Herausforderungen bestehen nicht nur für die Endhersteller, sondern auch für die Autozulieferindustrie, die den Umbruch zumeist mit einer geringeren Ressourcenausstattung und einer hohen Abhängigkeit von den Endherstellern bewältigen muss. Selbiges gilt mit besonderen Vorzeichen auch für die Auto- und Zulieferindustrie im Osten Deutschlands – eine Branche, die erheblich zur industriellen Entwicklung in den neuen Ländern beigetragen hat. Die Thüringer

²³ Mittlerweile ist der E-Mobil-Boom in China allerdings an sein vorläufiges Ende gelangt. Der chinesische Markt für Elektroautos ist seit September 2019 rückläufig; noch stärker ist der Markt für Hybridfahrzeuge eingebrochen, der sich seit Sommer 2019 bis zum Jahresende in etwa halbiert hat. Ein Großteil der Subventionen für Elektroautos ist abgerufen, der Aufbau der Landeinfrastruktur verzögert sich und die chinesische Führung setzt auch wegen des Handelskriegs mit den USA neue industriepolitische Akzente, die auf Ausdifferenzierung der Antriebsarten sowie eine stärkere Förderung von Wasserstoff und Methanol zielen (Giesen/Hägler 2019).

Auto- und Zulieferindustrie stellt diesbezüglich keine Ausnahme dar. Im Gegenteil, sie befindet sich nicht nur am Beginn einer weitreichenden Transformation; gemessen an den großen Herausforderungen, vor denen sie stehen, sind viele Betriebe und Belegschaften besonders schlecht vorbereitet. Das jedenfalls ist das Hauptergebnis unserer explorativen Studie, die wir nachfolgend vorstellen wollen.²⁴

1.2 Forschungsdesign, Methoden und empirische Basis

Unser Vorhaben knüpft an frühere Studien zur Auto- und Zulieferindustrie in Thüringen an (vgl. Olle et al. 2018; Butollo et al. 2016). Im Unterschied zu diesen Untersuchungen fragt unsere Transformationsstudie (KonvAT) schwerpunktmäßig nach der Haltung von Beschäftigten zu den anstehenden Herausforderungen. Im Zentrum der Forschungen stehen fünf Fragestellungen:

- 1) Wie nehmen Beschäftigte in der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie die Herausforderungen des Strukturwandels, der Digitalisierung und des sozial-ökologischen Umbaus wahr?
- 2) Anhand welcher Kriterien beurteilen Arbeitnehmer/innen ihre Zukunftschancen?

- 3) Sind die untersuchten Betriebe und Unternehmen ausreichend auf die Veränderungen vorbereitet? Besitzen sie strategische Kompetenzen, um in der Transformation zu bestehen?
- 4) Finden sich bei den befragten Beschäftigten Ideen für Produktkonversion und alternative Geschäftsfelder?
- 5) Welche Erwartungen haben Beschäftigte an ihre Interessenvertretungen, an Gewerkschaften, Wirtschaft und Politik?

Wir sind diesen Fragestellungen im Rahmen einer explorativen, qualitativ angelegten Studie nachgegangen. Ziel der Untersuchung war es, den wahrgenommenen Veränderungsdruck im Wertschöpfungssystem Automobil abzubilden. Die Studie basiert auf einem Methodenmix: Insgesamt wurden 45 problemzentrierte Interviews durchgeführt. Interviewpartner/innen waren Betriebsrät/innen, Beschäftigte und Mitglieder von Geschäftsleitungen in 16 Betrieben sowie zusätzlich externe Branchenexpert/innen. Die Interviews fanden im Zeitraum von März 2018 bis Februar 2019 statt. Darüber hinaus konnten wir problemzentrierte Betriebsbesichtigungen durchführen. Eingeslossen sind zusätzlich Datensätze aus bereits abgeschlossenen Forschungsprojekten des

²⁴ Die Branchenvereinigung „automotive thüringen“ bewertet die Situation in der Branche optimistischer. Sie verweist auf Neuansiedlungen u. a. des chinesischen Batterieriesen CATL sowie auf neue Arbeitsplätze, die durch eine Umstellung auf E-Mobilität bei BMW und Bosch in Eisenach oder bei ContiTech in Waltershausen entstehen. 70 Prozent der Betriebe berichteten von ersten Aufträgen in Sachen E-Mobilität. Vom Trend zum autonomen Fahren könne die optoelektronische Industrie mit ihrem Zentrum in Jena profitieren. Insgesamt seien 2019 442 Mio. Euro in den Betrieben der Branche investiert worden. Allerdings wird auch festgestellt, dass jeder zweite Zulieferer in Thüringen 2019 Umsatzeinbußen zwischen 15 und 20 Prozent zu verkraften hatte (Rothe 2020).

Arbeitsbereichs Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie sowie Informationen aus dem Transformationsatlas der IG Metall (Tabelle 1). Der IGM-Atlas fußt auf Daten aus knapp 2.000 Betrieben mit mehr als 1,7 Mio. Beschäftigten in ganz Deutschland. Davon lassen sich 312 Betriebe der Automobil- und Zulieferindustrie zurechnen. Der Thüringer Anteil fällt mit 17 Betrieben vergleichsweise gering aus, ergänzt jedoch das in unserer Primärerhebung gezeichnete Bild.

Die Gespräche mit den Betriebsratsvorsitzenden fanden überwiegend als Einzelgespräche statt, die Gespräche mit den Beschäftigten teils als Einzel-, teils als Gruppengespräche. Bei den Betrieben handelt es sich um ein Werk eines Endherstellers und 15 Zuliefererbetriebe mit insgesamt 10.767 Beschäftigten, die un-

terschiedliche Beschäftigungsgrößenklassen aufweisen (Tabelle 2). Aus Gründen der Anonymität muss an dieser Stelle darauf verzichtet werden, die genauen Beschäftigtenzahlen der Untersuchungsbetriebe zu nennen.

Wie schon angedeutet, beinhaltet unsere Untersuchung zwei Transformationsbegriffe. Die engere Definition orientiert sich an einem Transformationskonzept, das die IG Metall verwendet. Nach diesem Konzept gelten die Umstellung auf E-Mobilität und die Digitalisierung als Gegenstand einer relativ begrenzt gefassten Transformation (Iwer/Strötzel 2019, IG Metall 2019b). Unsere Untersuchung setzt an den damit benannten Themen an. Wir wollen zeigen, wie die Thüringer Automobil- und Zulieferindustrie und insbesondere ihre Beschäftigten mit im Gange befindlichen und

Tabelle 1	
Überblick über die Empirie	
Anzahl an Interviews	45
Geschäftsführer/innen	3
Betriebsrät/innen	15
Beschäftigte	13
Expert/innen	14
davon Gewerkschaftsvertreter/innen	6
davon andere verbandliche, arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Vertreter/innen	6
davon Wissenschaftler/innen	2
<i>Problemzentrierte Betriebsbesichtigungen</i>	7
<i>Datensätze aus abgeschlossenen Forschungsprojekten des Arbeitsbereichs</i>	
<i>Transformationsatlas der IG Metall 2019</i>	
Quelle: Eigene Darstellung.	

Tabelle 2
Anonymisierte Untersuchungsbetriebe mit Größenklassen und Hauptprodukten

Betrieb		bis 200	200-500	501-1.000	1.001-3.000
A	Leuchten		x		
B	Sensoren				x
C	Metallkomponenten für Verbrennungsmotoren und Getriebe		x		
D	Metallkomponenten für Verbrennungsmotoren		x		
E	Achsgetriebe			x	
F	Systeme für Verbrennungsmotoren			x	
G	Kupplungen		x		
H	Motorenmontage				x
I	Metallkomponenten für Verbrennungsmotoren und Fahrwerk		x		
K	Entertainment		x		
L	Metallkomponenten für Verbrennungsmotoren und Fahrwerk		x		
M	Kurbelwellen			x	
N	Lamellen		x		
O	Schellen	x			
P	Getriebeteile		x		
R	Endmontage				x

Quelle: Eigene Darstellung.

bevorstehenden Umbrüchen umgehen und wie die Zukunftsaussichten der Branche bewertet werden. Eng ist der so bezeichnete Transformationsbegriff deshalb, weil er betriebs- und branchenzentriert bleibt und nicht mit einer Transformation des Gesellschaftssystems verbunden wird.

Ein zweiter, deutlich weiter gefasster Transformationsbegriff ergibt sich aus dem

bereits angesprochenen Konzept der ökonomisch-ökologischen Zangenkrise. Die Formel von der Zangenkrise impliziert, dass Länder wie die Bundesrepublik vor einer Nachhaltigkeitsrevolution stehen. Künftig sind ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele daher ein Lackmustest nicht nur für Wirtschaft und Industrie, sondern auch für gewerkschaftliche Interessenpolitik (Dörre 2019a). Für diesen

Lackmustest gibt es zwei einfache Kriterien. Erstens: Reduziert sich der ökologische Fußabdruck und sinken die Emissionen? Zweitens: Steigt – für jede und jeden frei zugänglich und auch für künftige Generationen – die Lebensqualität? (Grober 2013: 269). Mit den Nachhaltigkeitszielen der UNO (Sustainable Development Goals/SDGs) gibt es – trotz aller berechtigten Kritik am Zustandekommen, dem Kompromisscharakter und der relativen Unverbindlichkeit dieser Ziele – gute Chancen, Nachhaltigkeitskriterien sowohl für den Strukturwandel als auch für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenpolitik zu operationalisieren. Weit ist ein damit verbundener Transformationsbegriff dann, wenn er den Umbau der Industrie- und Wirtschaftsstruktur mit dem Ziel eines grundlegenden Wandels des Gesellschaftssystems verbindet und die sozialen, kulturellen und politischen Dimensionen des Wandels mitdenkt.²⁵

Legt man den weiten Transformationsbegriff zugrunde und geht vom Ziel einer vollständigen Dekarbonisierung der gesamten Wirtschaft bis spätestens 2050 aus, so impliziert dies, dass die an sich schon außerordentlich gravierende Umstellung auf E-Mobilität keinesfalls ausreichen wird, um die menschengemachte Erderwärmung wirksam zu bekämpfen.

Solange die Stromerzeugung nicht vollständig auf erneuerbare Energien umgestellt und eine nachhaltige Recyclingwirtschaft für Batterien geschaffen worden ist, liegt der ökologische Fußabdruck eines E-Autos teilweise oberhalb des Fußabdrucks eines konventionellen PKWs, der mit Verbrennungsmotor ausgestattet ist. Doch selbst wenn diese Feststellung nicht mehr zuträfe, könnte die Elektrifizierung des PKW-Verkehrs für sich genommen in eine technologie- und verkehrspolitische Sackgasse führen. Benötigt werden in Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit völlig neue Mobilitätssysteme. Es geht um eine allmähliche Abkehr vom privaten PKW, den Ausbau des öffentlichen Nah- und Fernverkehrs und somit um einen vollständigen Bruch mit lange hegemonialen Verkehrskonzepten. Ohne eine öffentliche und zugleich gerechtere Finanzierung von Mobilität sowie eine an Nachhaltigkeitszielen orientierte Industrie- und Wirtschaftspolitik dürfte eine wirkliche Verkehrswende nicht zu haben sein. Mit Blick auf die Automobil- und Zulieferindustrie sprechen deshalb selbst Wirtschaftsvertreter nicht mehr nur über Transformation, sondern über Konversion, über alternative Produkte und Produktionen, Arbeits- und Lebensweisen (Dörre 2019e, Politische Ökologie 159 2019).

²⁵ Stellvertretend für viele konstatiert der Umweltökonom Tim Jackson: „Das kapitalistische System verfügt über keinen einfachen Weg in ein Steady-State-System, also in ein Wirtschaftssystem im Gleichgewicht. Die dem kapitalistischen System innewohnende Dynamik treibt es immer nur in ein Extrem – in die Expansion oder in den Zusammenbruch“ (Jackson 2011: 80). Daraus schlussfolgert er: „Ein bankrotttes System lässt sich nicht mit kurzfristigen Reparaturen am Leben halten. Wir brauchen etwas ganz anderes“ (ebd.: 53 f.).

2 Die Struktur der Thüringer Unternehmen

Wie lässt sich diese Sichtweise begründen? Und was bedeutet sie für Thüringen? Beginnen wir mit einem Blick auf die Branchenstruktur der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie.

Hohe Beschäftigungsrelevanz

Auch in Thüringen ist die Automobilindustrie mit 660 Unternehmen und 9,4 Mrd. Euro Umsatz (LEG 2019) ein zentraler Wirtschaftszweig. Eine Gemeinsamkeit mit anderen Regionen im Osten besteht in der hohen Beschäftigungsrelevanz der Branche. Das Statistische Landesamt Thüringen zählt für Oktober 2019 15.912 Beschäftigte. In die amtliche Statistik

fließen allerdings nur Betriebe ein, die ausschließlich Kraftwagen und Kraftwagenteile herstellen.²⁶ Erweitert man die Betrachtung auf Betriebe, die nur einen Teil ihres Umsatzes im Bereich Automobil erwirtschaften, sind rund 68.000 Personen (ebd.) in dieser Branche angestellt. Das Gros der Beschäftigten findet sich dabei in der Zulieferindustrie. Blickt man auf die Beschäftigungsentwicklung in der Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen, so weist die Statistik für die zurückliegenden 15 Jahre bis 2017 einen deutlichen Aufwuchs aus, nur unterbrochen von einem starken Einbruch während der



²⁶ Die amtliche Statistik berücksichtigt je nach Erhebung Betriebe ab 50 oder 20 Beschäftigte. Die in Thüringen besonders häufigen Kleinbetriebe werden statistisch gar nicht erfasst.

Wirtschaftskrise 2009. Allerdings hat sich das Beschäftigungswachstum in der jüngeren Vergangenheit deutlich verlangsamt und seit 2017 sogar umgekehrt.

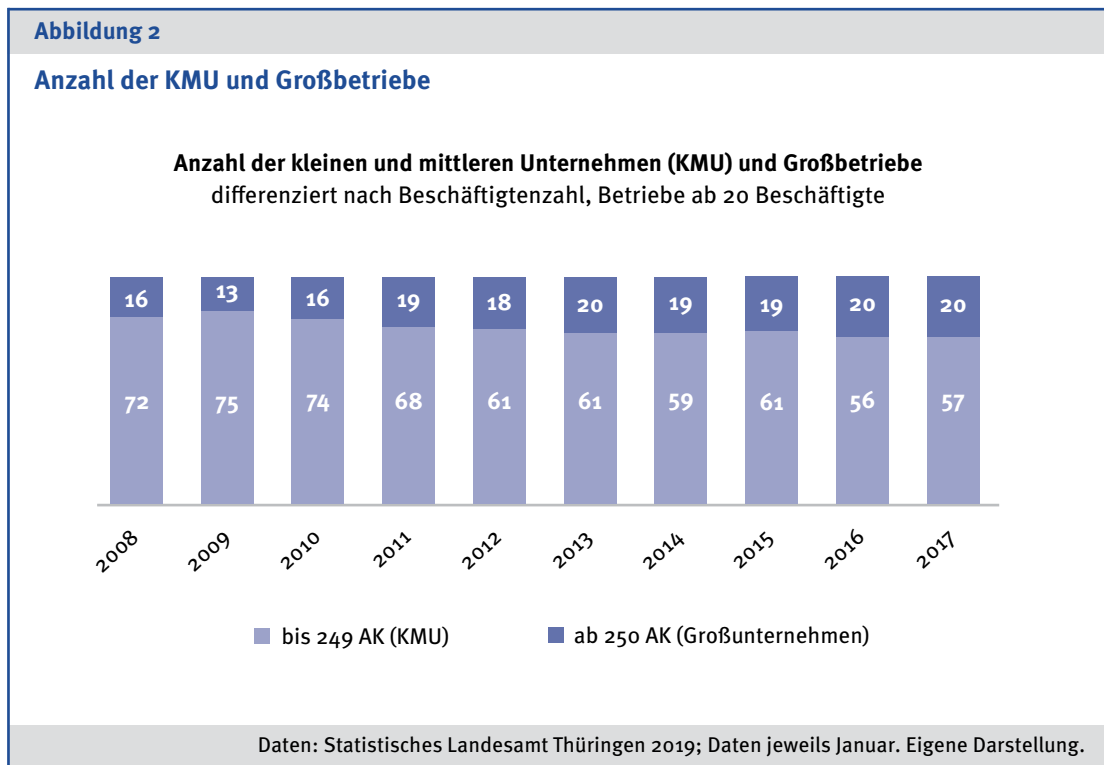
Während der Nachwendezeit haben nicht nur die untersuchten Betriebe bereits mehrheitlich Phasen des Beschäftigungsabbaus erlebt und ihr Überleben häufig mit einer Niedriglohnstrategie erkaufte, die von unterschiedlichen Landesregierungen explizit als Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen propagiert wurde. Vergleichsweise niedrige Löhne machen die Arbeit in der Branche für qualifizierte Beschäftigte, die über Alternativen verfügen, zunehmend unattraktiv. Das auch, weil sich die Ansprüche an Arbeit und Beschäftigung im Generationenwandel verändert haben. Besonders unter den jüngeren Beschäftigten zeichnet sich seit einiger Zeit ein *Ende der Bescheidenheit* (Dörre et al. 2017; vgl. Kapitel 6) ab. Im Unterschied zur Generation der sogenannten Arbeitsspartaner, für die ein möglicher Arbeitsplatzverlust mehr als eine Drohkulisse war, sind jüngere Beschäftigte nicht mehr bereit, umfassende Konzessionen bei Entlohnung und Arbeitsbedingungen im Tausch für den bloßen Arbeitsplatzverlust zu machen. Das kommt mitunter auch den Gewerkschaften zugute. In manchen Betrieben lassen sich vermehrt Gewerkschaftseintritte verzeichnen; teilweise haben Belegschaften relativ spontan neue Betriebsräte gegründet. Das Ende der Bescheidenheit ist eingebettet in einen zunehmend überalterten Arbeitsmarkt, der Fachkräfteengpässe sichtbar werden lässt. Die Thüringer IHK-Ausbildungsumfrage

2019 ergab, dass landesweit 43 % der Betriebe Ausbildungsplätze unbesetzt ließen, 36 % der Unternehmen haben überhaupt keine Bewerbungen erhalten (IHK Erfurt 2019).

Dominanz kleiner und mittlerer Unternehmen

Unter den Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie Thüringens dominieren kleine und mittlere Einheiten (KMU) mit nachrangiger Positionierung in der Wertschöpfungskette. Über alle Branchen hinweg betrachtet, wird die Thüringer Industrie stark durch Klein- und Kleinstbetriebe geprägt. Zwar fallen sowohl in Thüringen als auch in Ost- und Westdeutschland im Durchschnitt nur ein Prozent der Betriebe in die Betriebsgrößenklasse Großbetrieb (ab 250 Beschäftigte), bei den Beschäftigtenzahlen gibt es allerdings große Unterschiede. Während in Thüringen lediglich 17 Prozent der Beschäftigten in Großbetrieben arbeiten, sind es laut IAB-Betriebspanel 2017 in Ostdeutschland insgesamt 23 Prozent, in Westdeutschland sogar 32 Prozent (TMASGFF 2018). In der Thüringer Automobilindustrie ist die Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen in den vergangenen Jahren immer weiter zurückgegangen – von 81,8 Prozent 2008 auf 74 Prozent 2017, die Anzahl der präsenten Großunternehmen ist dagegen leicht gestiegen (Statistisches Landesamt Thüringen 2019, eigene Berechnungen).

Der überwiegende Teil der Produzenten in der Thüringer Automobil(zuliefer)industrie fällt aber nach wie vor in die Kategorie kleine und mittlere Unternehmen. 2017 standen in Thüringen 57 KMU in der Herstellung von



Kraftwagen und Kraftwagenteilen lediglich 20 Großunternehmen ab 250 Beschäftigte gegenüber. Die Gesamtzahl an Unternehmen hat von 88 im Jahr 2008 auf 77 im Jahr 2017 merklich abgenommen. Das ist zum einen auf eine Marktbereinigung zurückzuführen, das heißt, Unternehmen mussten schließen. Zum anderen lassen sich manche Unternehmen infolge von Umstrukturierungen nicht mehr ausschließlich der Automobilindustrie zurechnen. Sie haben sich anderen Branchen geöffnet.

Verlangsamtes Umsatzwachstum

Den Betriebsgrößen entsprechend liegen die Umsätze der meisten Unternehmen im einstel-

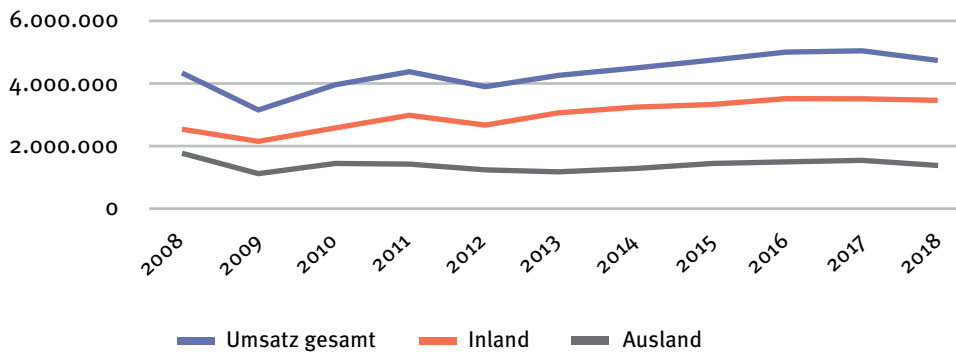
ligen Millionenbereich. Die Umsatzentwicklung zeigte in den vergangenen Jahren, unterbrochen durch die Krise 2009, nahezu kontinuierlich nach oben, allerdings mit einer Verlangsamung des Umsatzwachstums seit 2016. Der Inlandsumsatz ist dabei deutlich höher als der Umsatz aus dem Export. Die Export-Umsätze sind über die vergangenen Jahre insgesamt erheblich geringer angestiegen als das Binnenwachstum des Umsatzes.

Die Umsatzentwicklung unterliegt allgemein großen Schwankungen, aber insbesondere für die vergangenen Monate lassen sich zunehmend auch stärkere Umsatzeinbrüche identifizieren, insgesamt zeigt die Entwicklung bei den Umsätzen nach unten.

Abbildung 3

Umsatzentwicklung in Jahren

Umsatzentwicklung Kraftwagen(teile) in TH
Betriebe ab 20 Beschäftigte (in Tsd. Euro)

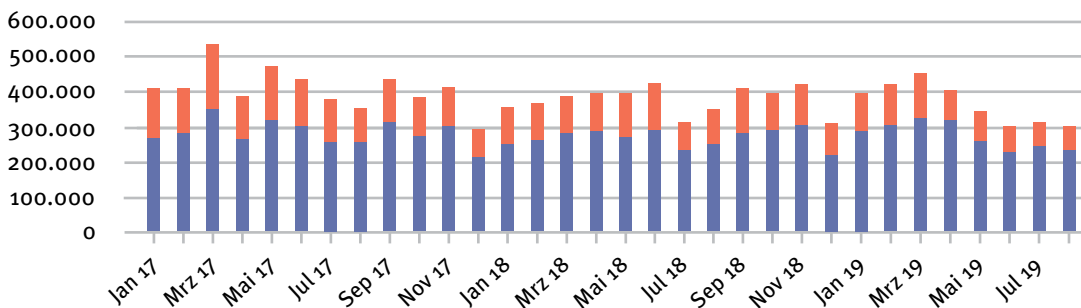


Daten: Statistisches Landesamt Thüringen 2019. Eigene Darstellung.

Abbildung 4

Umsatzentwicklung in Monaten

Umsatzentwicklung
Betriebe ab 20 Beschäftigte (in Tsd. Euro)



Daten: Statistisches Landesamt Thüringen 2019. Eigene Darstellung.

Weitere Strukturprobleme und Abhängigkeiten

Viele Betriebe aus der Auto- und Zulieferindustrie haben ihren Sitz nicht in Thüringen oder in Ostdeutschland, sondern gehören zu westdeutschen oder ausländischen Konzernen. Das hat unmittelbare Auswirkungen auf die Entscheidungskompetenzen des lokalen Managements, dessen Strategiefähigkeit stark eingeschränkt ist. Die Abhängigkeit von den auswärtigen Konzernzentralen ist groß, dafür ist die Eigenkapitalbasis auch der (eigenständigen) Unternehmen meist gering. Zudem sind in Thüringen im Unterschied zu Sachsen kaum Endhersteller vertreten. Darüber hinaus lassen sich weitere Strukturprobleme erkennen, die in Thüringen eine besondere Ausprägung aufweisen. Über Jahre hinweg gab es in vielen Unternehmen eine hohe Investitionszurückhaltung, zudem ist die

Produktpalette häufig durch Nischenprodukte geprägt und nicht breit gefächert. Zwar sind Thüringer Klein- und Kleinstunternehmen ganz wesentlich bei der Herstellung von Vorprodukten und Werkstoffen aktiv, die Komponentenerzeugung (Fahrwerk, Instrumente, Elektrik, Motoren etc.) findet dagegen in den größeren Unternehmen ab 100 Beschäftigten statt. Darüber hinaus sind die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in den Thüringer Betrieben tendenziell noch geringer ausgeprägt als das im Osten ohnehin schon der Fall ist. Zwar gibt es Kooperationen mit Hochschulen, in den Betrieben selbst geschieht aber nur wenig. Außerdem fehlt es den Thüringer Betrieben oftmals an wichtigen Managementkompetenzen. Viele Geschäftsleitungen zeichnen sich durch eine geringe Offenheit für alternative Produkte und Märkte aus (vgl. Butollo et al. 2016).

3 Zwei Dimensionen zur Bestimmung der Zukunftsfähigkeit – eine Typologie

Aus unserem empirischen Material ergeben sich zwei wichtige Kriterien, an Hand derer sich die Zukunftsfähigkeit der Untersuchungsbetriebe kategorisieren lässt. Das ist zum einen die Unabhängigkeit vom konventionellen Antriebsstrang, zum anderen die Strategiefähigkeit, die wiederum auf mehreren Faktoren beruht. Um das zu veranschaulichen, tragen wir beide Kriterien in einem Vierfelderschema ab. Auf der x-Achse ist das Ausmaß der Unabhängigkeit vom konventionellen Antriebsstrang zu sehen, auf der y-Achse lässt sich die Strategiefähigkeit erkennen. Die Abhängigkeit vom konventionellen Antriebsstrang ist in den von uns untersuchten Betrieben sehr unterschiedlich ausgeprägt. Manche Betriebe fertigen Teile für Verbrennungsmotoren, hier ist die Abhängigkeit vom konventionellen Antriebsstrang besonders groß. Andere stellen Fahrwerksteile her, die auch in einem E-Auto verbaut werden können. Dort ist ein relativ hoher Grad an Unabhängigkeit gegenüber dem konventionellen Antriebsstrang die Regel. Zwischen beiden Polen existieren abgestufte Abhängigkeiten – etwa dann, wenn in einem Betrieb verschiedene Komponenten oder Teile mit unterschiedlichen Relevanzen für den Verbrennungsmotor gefertigt werden.

Die betriebliche Strategiefähigkeit bestimmt sich aus mehreren Faktoren:

1) aus der Stellung in der Wertschöpfungskette: Je größer die Nähe der Betriebe und ihrer Produkte zu den Endherstellern ist, desto ausgeprägter ist wahrscheinlich ihre Strategiefähigkeit.

2) aus Eigentumsverhältnissen und Kapitalstärke: Beides bestimmt, so vermuten wir, die Chancen für Investitionen und Innovationen.

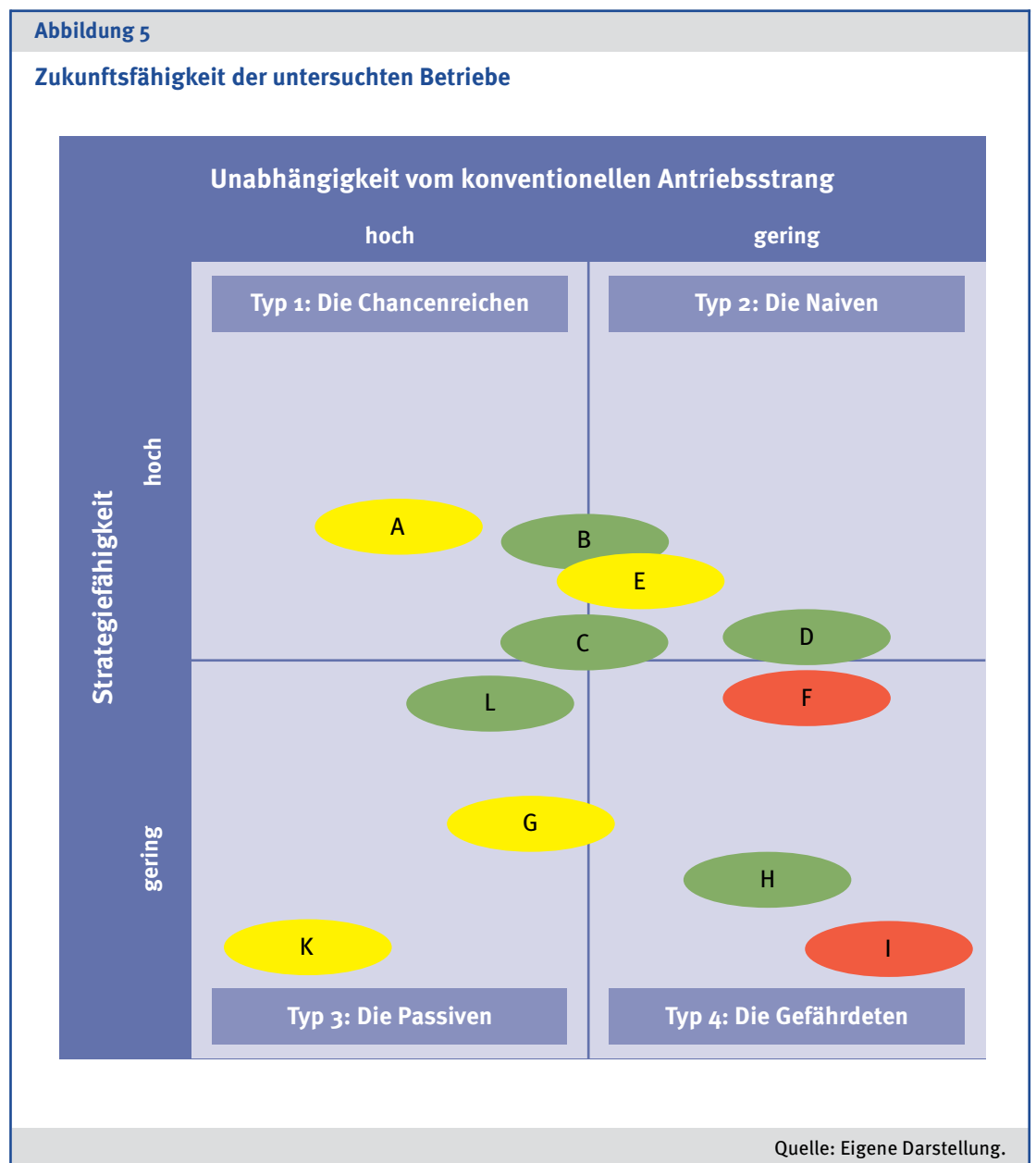
3) aus den strategischen Fähigkeiten von Geschäftsleitungen und Interessenvertretungen: Zu diesen Fähigkeiten gehört es auch, das informelle Produzentenwissen von Beschäftigten zu erschließen und Beteiligte aktiv an den Veränderungen zu beteiligen.

Mit Hilfe der genannten Kriterien können wir Realtypen konstruieren, die sich wie in Abbildung 5 dargestellt beschreiben lassen.

Den **Typ 1** bilden die **chancenreichen Betriebe**. Diese operieren weitestgehend unabhängig vom konventionellen Antriebsstrang und zeichnen sich durch eine vergleichsweise hohe Innovationsfähigkeit aus. Solche Betriebe sind in der Lage, auch jenseits des traditionellen Antriebsstrangs erfolgreich zu produzieren. Sie verfügen auch an ihren Thüringer Standorten zumindest über kleinere Entwicklungsabteilungen. Beim **Typ 2, den Naiven**, handelt es sich um Nischenhersteller. Diese agieren insofern risikoreich, als sie nach wie vor auf die Produktion für den traditionellen Antriebsstrang setzen. Häufig herrscht hier ein geringeres Problembewusstsein für nötige Transformationsschritte vor. Dafür sind diese Betriebe mit ihren Nischenprodukten, die auch strategisches Potenzial für die Zukunft aufweisen (z. B. im Bereich der Zerspanung oder der Sensorik), prinzipiell in der Lage, auch neue Produkte zu fertigen. Zum Untersuchungszeitpunkt schrei-

ben die Nischenproduzenten weitestgehend schwarze Zahlen. Mittelfristig sehen sie keine gravierenden Probleme auf sich zukommen. Das ist bei den Betrieben, die wir dem **Typ 3, die Passiven**, zuordnen, anders. Aufgrund ihrer starken Abhängigkeiten von ausländischen

oder westdeutschen Mutterkonzernen kann das Management dieser Betriebe kaum eigene Entscheidungen treffen. Die Produktionsstätten sind oft massiver Standortkonkurrenz ausgesetzt. Man möchte im Wettbewerb als Standort überleben, für große, prospektive In-



novationen bleibt indes kein Spielraum. Stattdessen dominiert die Anpassung an Vorgaben der Endhersteller. Beim **Typ 4, den Gefährdeten**, handelt es sich um Betriebe, die technologisch zu den Nachzüglern gehören und die auch darüber hinaus kaum über eigene Strategiefähigkeit verfügen. Diese Betriebe befinden sich zur Zeit der Untersuchung teilweise bereits in Insolvenz. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Allerdings ragt eine Ursache heraus. Alle Betriebe dieses Typus zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Aufträge im traditionellen Antriebsstrang sukzessive verlieren bzw. bereits verloren haben. Offenkundig waren und sind die Geschäftsleitungen dieser Betriebe nicht in der Lage, erfolgreiche Alternativstrategien zu entwickeln.

Während sich Betriebe mit sehr guter (grün) und mittlerer Geschäftssituation (gelb) in allen vier Feldern finden, sind Produzenten mit schlechter Geschäftssituation (rot) lediglich bei Typ 4 vorhanden. Wenn sich ein Betrieb diesem Typus zuordnen lässt, steigt dementsprechend die Wahrscheinlichkeit für ungünstige Zukunftsaussichten. Bei den Gefährdeten finden sich Betriebe mit geringen Ressour-

cen bei gleichzeitig hoher Abhängigkeit vom konventionellen Antriebsstrang. Positiver stellt sich die Situation hingegen für Betriebe dar, die sowohl Komponenten des konventionellen Antriebs als auch erste, auf neue Antriebe zugeschnittene Produkte anbieten und die in höherem Maße strategiefähig sind. Jedoch ist ein vollständiges Setzen auf neue Antriebe oder die Unabhängigkeit vom Antriebsstrang für sich genommen noch kein Garant für den Geschäftserfolg. Die aktuelle Geschäfts- und Auftragsituation lässt klare Entscheidungen zugunsten einer Antriebsvariante nicht zu. *„Bei den Alternativen zum Verbrennungsmotor haben wir ... eine Auswahl zwischen batteriebetriebenen Antrieben, wir haben Wasserstoff-Brennstoffzelle und wir haben die sogenannten synthetischen Kraftstoffe. Und auch da kommen wir jetzt eben in die Situation, dass es nicht die eine Alternative gibt“*, so einer der Leiter der Geschäftsstelle des Netzwerks Zukunft der Industrie. Besonders für die „passiven“ Betriebe mit eingeschränkter Strategiefähigkeit hat der konventionelle Antriebsstrang noch immer eine hohe Bedeutung, obgleich ansatzweise bereits auf neue Antriebe gesetzt wird.

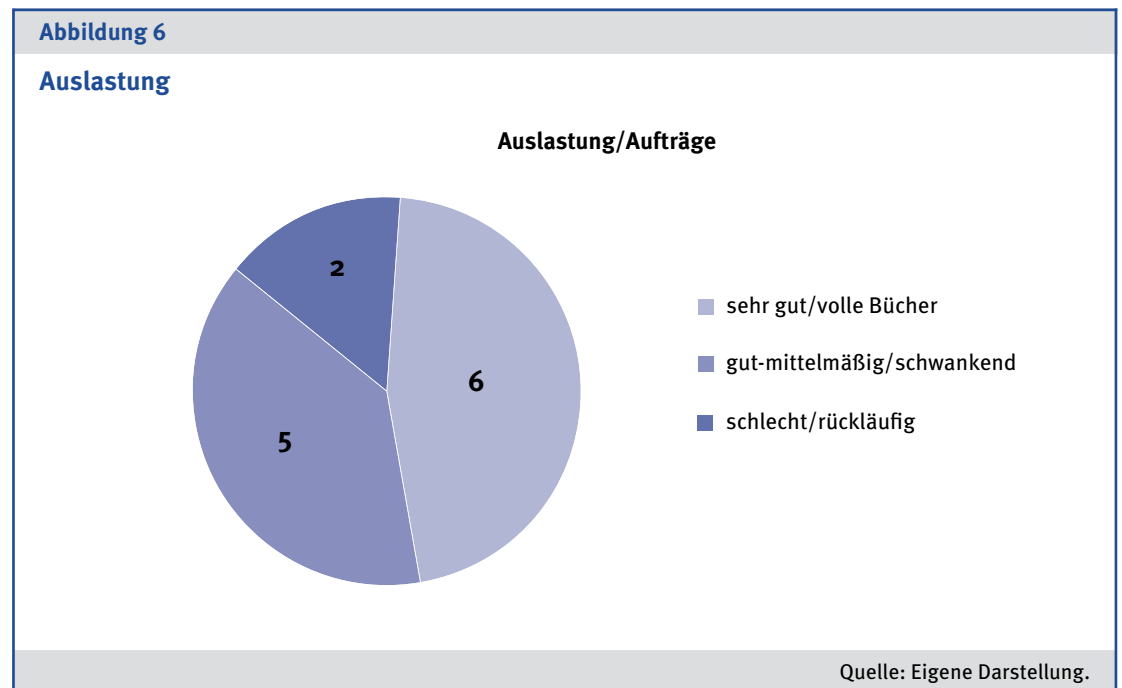
4 Fragmentierte Entwicklung

Wie die Typologie verdeutlichen soll, sind die Unternehmen von den neuen Entwicklungen und Herausforderungen unterschiedlich stark betroffen.

Geschäftssituation – trügerisch gute Auftragslage und wachsende Schwankungen

Die Lage der Unternehmen stellt sich zum Erhebungszeitpunkt in Thüringen etwas anders dar als in vergleichbaren Bundesländern. Während sich in anderen Autoregionen bereits erste Krisensignale bemerkbar machten, war die Auftragslage in etwa der Hälfte der von uns untersuchten Betriebe sehr gut und bei einem weiteren Drittel zumindest gut bis mittelmäßig.²⁷

Hier lohnt aber eine differenziertere Betrachtung, denn über die Thüringer Betriebe hinweg zeigt sich eine ungleiche, fragmentierte Entwicklung. Die Situation vieler Zulieferunternehmen ist, wie bereits angedeutet, zum Untersuchungszeitpunkt (2018/2019) durch eine gute Auftragslage bei anhaltend hohem Wettbewerbs- und Verlagerungsdruck gekennzeichnet. Die meisten von uns erfassten Unternehmen sind zu diesem Zeitpunkt stark ausgelastet, einige wollen einstellen, finden teilweise aber keine qualifizierten Beschäftigten. Andere Unternehmen haben hingegen große wirtschaftliche Probleme, unter anderem deshalb, weil sie den steigenden Qualitätsanforderungen der Endhersteller nicht mehr gerecht



²⁷ Das hat sich seither deutlich verändert. Die Krise der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie wird von den Tarifparteien offen eingeräumt. Sie ist mittlerweile auch zu einem Thema der Regionalpresse geworden. Längst hat sich die Krise auch auf den Maschinen- und Anlagenbau ausgeweitet (Jentsch/Hollands 2019).

werden können. Auch diese Betriebe verfügen über zu wenige qualifizierte Beschäftigte, mit denen sich der künftige Qualitätswettbewerb bewältigen ließe. Gerade deshalb sind sie der harten Konkurrenz unter den Zulieferern nicht mehr gewachsen. Sie verkörpern daher eine Problematik, die – anhaltende Fachkräfteknappheit vorausgesetzt – in naher Zukunft auch andere Betriebe erreichen könnte. Dies gilt umso mehr, als ein wachsender Zwang zur Internationalisierung hinzukommt, der viele der kleinen und mittelständischen Betriebe überfordert. Vor allem die Endhersteller erwarten eine Auslandspräsenz, die von den kleinen und mittleren Unternehmen oftmals nicht geleistet werden kann. Während einige Unternehmen bereits aktuell mit Auftragsrückgängen zu kämpfen haben, müssen die ausgelasteten Unternehmen ihre Kapazitäten vollständig auf die Auftragserfüllung konzentrieren und können anstehende Veränderungen daher nicht prospektiv angehen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass eine situativ gute Auftragslage die Bereitschaft des Managements zu umfassenden Strukturanpassungen bremst. Wenn überhaupt, so werden die Anforderungen bevorstehender Transformationen in Betrieben thematisiert, die eng in Konzernstrukturen eingebunden sind.

Die Zulieferbetriebe unseres Samples liefern überwiegend direkt an die Endhersteller, Volkswagen spielt dabei eine herausragende Rolle. Aber auch die anderen in Deutschland ansässigen Hersteller sind vertreten. Berichtet wird, dass die Zusammenarbeit im Premiumsegment besser funktioniert als in der unter-

klassigen Massenfertigung, weil der Druck auf die Zulieferer geringer ist und die Gewinnmargen größer ausfallen. Mehrere betriebliche Akteur/innen berichten davon, nun Aufträge für Teile zu bekommen, die bislang von den Endherstellern selbst gefertigt wurden. Aufgrund der Umstellung der Endhersteller auf Elektromobilität werden dort freie Kapazitäten benötigt.

„Also die Transformation findet statt, aber die findet beim OEM (Endhersteller, die Verf.) statt. [...] Wir werden irgendwann, und ich schätze, der Zeitraum wird irgendwo in den nächsten acht bis zehn Jahren liegen, ein massives Problem bekommen, weil wir einfach bis dahin so ausgelastet worden sind“ (Geschäftsleitung Betrieb D)

Auch die Beschäftigten beschreiben die Gefahr einer rasch vorübergehenden Auslastung:

„Weil ja der Audi, VW und alles, die wollen den Verbrennungsmotor ja weghaben. Die lagern aus. Und das kriegen wir. Das wird ja auch so, da dürfen wir halt nicht den Anschluss verpassen, dann später und jetzt alles ran holen und nachher ist alles weg. [...] Die wollen das alles weghaben, weil die ja in eigenen Hallen produzieren, entwickeln, bauen und wir kriegen das.“ (Beschäftigter Betrieb D)

Die gute Geschäftslage, die wir zum Erhebungszeitpunkt angetroffen haben, kann also paradoxerweise dazu führen, dass Betriebe schon in naher Zukunft sehr viel stärker mit Problemen konfrontiert werden, weil sie wegen anfallender Produktionsaufgaben den An-

schluss an absehbare Veränderungen verloren haben.

Transformationsdruck, verpasste Chancen und Verschiebungen in der Wertschöpfungskette

Diese Feststellung gilt umso mehr, als Verschiebungen in den Wertschöpfungsketten an der Tagesordnung sind. Allerdings verlaufen die Veränderungen der Arbeitsteilung zwischen den Endherstellern und den Zulieferern sehr unterschiedlich und mitunter gegenläufig. Teilweise verändert sich die Aufgabenverteilung in den automobilen Wertschöpfungsketten drastisch. Welchen Ausgang diese Entwicklungen nehmen, ist zum Erhebungszeitpunkt freilich noch ungeklärt, weil strategische Veränderungen auf widersprüchliche Anforderungen reagieren. So lagern die Endhersteller zunehmend Produktionsschritte für den konventionellen Antriebsstrang aus. Das führt zunächst zu einem Auftragsplus bei den Zulieferbetrieben und kann mittelfristig eine Aufwertung klassischer Zulieferer bewirken, weil sie nunmehr die Chance bekommen, auch Systemkomponenten herstellen zu können. Zugleich verstärkt sich dadurch aber auch die Pfadabhängigkeit der betroffenen Hersteller. Bei Eintreten eines radikalen, pfadverändernden Strukturwandels werden diese Zulieferer regelrecht ausgebremst. Das wiegt umso schwerer, als Endhersteller auch wieder konventionelle Fertigung und Montagearbeiten zwecks Beschäftigungssicherung von den Zulieferern zurückholen. Die Fertigungstiefe bei den Endherstellern steigt in weiteren Bereichen teilweise wieder, so etwa in den Bereichen *Lighting*, autonomes Fahren und Elek-

tronik, weil die Differenzierung durch *Lighting* und Assistenzsysteme künftig an Bedeutung gewinnt und hohe Gewinnmargen verspricht. Diese letztgenannten Arbeiten erlangen somit eine neue strategische Bedeutung.

Im Bereich von Forschung und Entwicklung bewegt sich ebenfalls viel. Die Endhersteller nutzen ihre freien Kapazitäten für Innovationen, die Zugänge zu alternativen Antriebssträngen öffnen sollen. Dadurch werden wiederum neue Zulieferstrukturen mit kleinen, innovativen *First Movers* etabliert, die langfristig auch zu neuen strategischen Allianzen der Endhersteller führen können. So werden F&E-Kapazitäten zur Erschließung von zusätzlichem *Know-how* auch an Start-ups ausgelagert, wodurch Beschäftigung ohne gewerkschaftliche Organisation und tarifliche Absicherung entsteht. Auf längere Sicht birgt dies die Gefahr einer weiteren Erosion des Tarifsystems in sich.

Die enorme Unsicherheit hinsichtlich dessen, was in Zukunft von den Zulieferern verlangt wird, sorgt insgesamt – bei den Antriebsherstellern stärker als bei den Zulieferern, die wenig mit Antrieben zu tun haben – dafür, dass viele Untersuchungsbetriebe in einer Wartestellung verharren und nicht vorausschauend handeln. Zwar bereiten die Endhersteller neue Antriebsformen vor, aber diese Veränderungen kommen – so jedenfalls das problematische Kalkül vieler Geschäftsführungen – nur zeitverzögert bei den Zulieferern an. Eine unzureichende Informationspolitik der Endhersteller verstärkt solch abwartende Haltungen zusätzlich. Statt sich auf einen tiefgreifenden Strukturwandel einzustellen, sonnt man sich

in vielen Untersuchungsbetrieben lieber im Zwischenhoch zusätzlicher Teile- und Komponentenfertigung:

„Das [die Auslagerung von Tätigkeiten der Endhersteller an Partner in der Wertschöpfungskette] führt bei uns eigentlich aktuell dazu, dass wir eine Überlastung mit Neuanfragen haben. Wir haben mehr zu tun als je zuvor, zumindest in Anfrage und Projektumsetzung, mit Projektlaufzeit mindestens mal bis 2025. Das heißt, das Geschäft ist für uns eigentlich sicher, weil, die wollen es nicht mehr machen. Erst im nächsten Step kommen wir eigentlich dazu und sagen: Jetzt haben die das für sich erkannt, jetzt installieren die, jetzt bauen die um. Das findet ja auch erst dann statt, wenn die das andere [Produkt] mal rausgenommen haben.“ (Werkleiter Betrieb D)

In zahlreichen Zulieferbetrieben war die Auslastung zum Untersuchungszeitpunkt derartig hoch, dass das Hauptproblem darin bestand, die Auftragslage überhaupt zu bewältigen:

„Gerade ist eigentlich jeder damit beschäftigt, die alltäglichen Aufgaben oder die anstehenden Aufgaben irgendwie zu bewältigen, irgendwie. Irgendwie muss man es machen.“ (Beschäftigter Betrieb C)

Auch die kurzzyklischen Aufträge, die sogenannten „Abrufe“ der Endhersteller, werden erwartungsgemäß positiv beurteilt. Die Gefahren für die Zukunft geraten dabei oftmals ins Hintertreffen, weil Alltagsprobleme das Geschäft bestimmen:

„Also alles, was mit Getriebe und Motoren zu tun hat, ja, sind die Abrufe wesentlich größer als ursprünglich geplant. Und von daher müssen wir sehen, wie wir das in den Griff kriegen. Aber mit solchen Problemen beschäftigt man sich in der Regel lieber, als wenn zu wenig Aufträge da wären.“ (Betriebsrat Betrieb C)

Der Strukturwandel kann auf Grund mangelnder personeller und finanzieller Ressourcen in den meisten Betrieben gar nicht vorausschauend angegangen werden. Das Problem der Gleichzeitigkeit von hoher Auslastung und fehlenden Forschungskapazitäten bringt ein Werkleiter folgendermaßen auf den Punkt:

„Solange Sie die Ressourcen nicht haben, (...) weil Sie (aktuell) einfach förmlich in (...) Arbeit versinken, weil es mehr als genug Arbeit gerade gibt, ist das halt echt schwer. Und wenn es da nicht die Möglichkeit gibt, zu sagen, ich nehme jetzt einfach nochmal eine halbe Million pro Jahr in die Hand, um da ein Entwicklerteam aufzusetzen, und halt der Finanzinvestor sagt, ist doch kein Problem, die halbe Million, da verzichte ich doch gerne drauf.“ (Werkleiter Betrieb D)

Einige Zulieferer berichten jedoch bereits jetzt von abnehmenden Abrufen, wegfallenden Schichten und Personalabbau. Unsicherheit macht sich breit. Die Endhersteller fordern keine zusätzlichen Produkte für Verbrennungsmotoren an. Was nach Benzin- und Dieselmotoren kommt, ist zumindest bei den Zulieferern völlig unklar. Auch der Diesel-Skandal macht sich in einigen der von uns untersuchten Betriebe

durch geringere Abrufe bemerkbar, teilweise kann dies jedoch noch durch eine erhöhte Anzahl an Abrufen bei Komponenten für den Benzinmotor kompensiert werden. Doch auch dort, wo die Auftragsbücher noch voll sind, wird immer wieder betont, wie wenig berechenbar sich die künftige Auftragslage gestaltet: „Es ist nichts mehr planbar!“ oder „Es ist jetzt ein tägliches Auf und Ab.“, ist von den Betriebsräten zu hören. Daran ändern auch die Rahmenverträge, in denen Jahresstückzahlen festgeschrieben werden, wenig. Über das Jahr hinweg schwanken die Zahlen enorm, außerdem können es sich die kleinen Zulieferer kaum leisten, kurzfristig anfallende Aufträge großer Endhersteller mit problematischen Zulieferkonditionen abzulehnen:

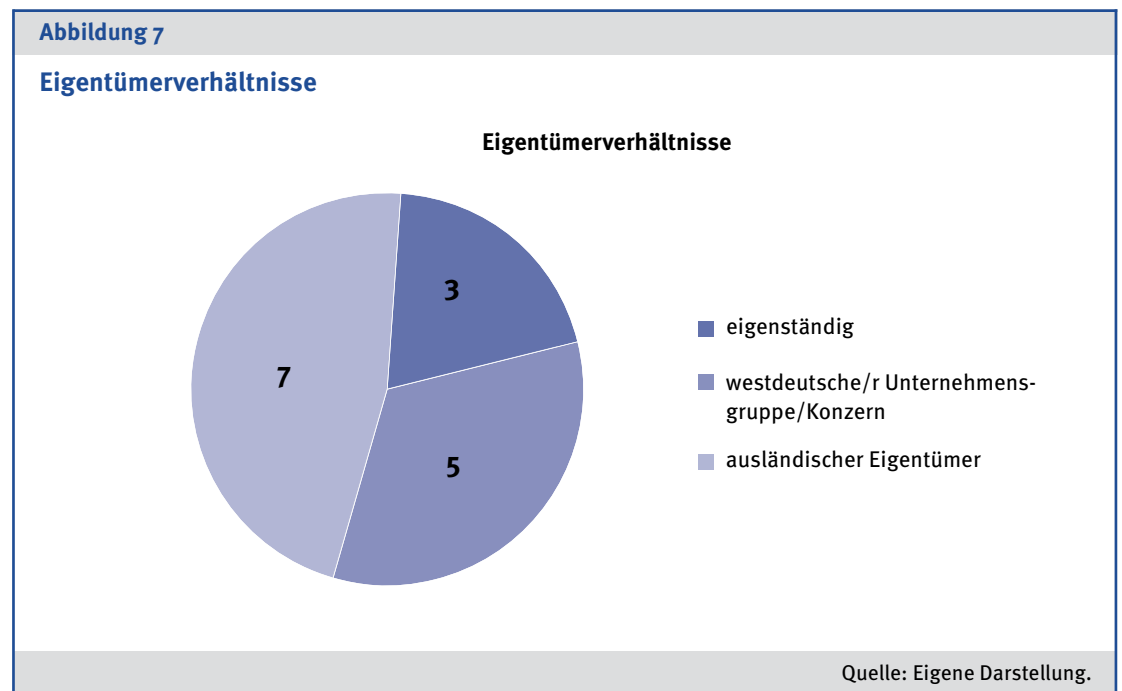
„Durch die E-Mobilität oder Transformation habe ich natürlich nicht mehr so viele Aufträge.“

Und dann muss man sich halt alles greifen, was geht.“ (Betriebsrat Betrieb D)

Für die Zulieferer besteht eine doppelte Unsicherheit: Selbst wenn sich die Endhersteller auf Elektromobilität festlegen und ihre Zulieferer mitnehmen, ist die Zukunft schon deshalb nicht sicher, weil es keine Garantie dafür gibt, dass Elektromobilität reüssieren wird.

Eigentümerverhältnisse

Die Autonomie der Thüringer Betriebe ist nicht besonders hoch. Nur drei der 15 Fallbetriebe sind rechtlich eigenständig. In ihrer großen Mehrheit handelt es sich dagegen um Tochterunternehmen vor allem westdeutscher, chinesischer und amerikanischer Konzerne. Dementsprechend sind die Möglichkeiten des betrieblichen Managements, vor Ort auf strategische Entscheidungen Einfluss zu nehmen,



eng begrenzt. Die Weichen für künftige Produktionen werden an den Entwicklungsstandorten und vor allem in den Konzern- und Unternehmenszentralen gestellt. Das lokale Management konzentriert sich dagegen vor allem darauf, für das jeweilige Mutterunternehmen attraktiv zu bleiben. In der Praxis bedeutet dies, dass den Beschäftigten ein Höchstmaß an Anpassungsbereitschaft abverlangt wird – ein Umstand, der sich sowohl in hohen Flexibilitätsleistungen als auch in der noch immer vorhandenen Bereitschaft zu Mehrarbeit oder Lohnzurückhaltung bemerkbar macht.

Bei den eigenständigen Unternehmen, die Entscheidungen direkt vor Ort treffen können, sind die Schwierigkeiten indes anders gelagert. Dort kann das Management zwar selbstständiger entscheiden, dafür ist die Eigenkapitalbasis der Betriebe aber gering. Blickt man auf die Digitalisierung von Produktions- und Geschäftsprozessen, die in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen wird, so lässt sich feststellen, dass in vielen Betrieben neben der Kapitalstärke auch die zeitlichen und personellen Kapazitäten nicht ausreichen, um neue technologische Möglichkeiten systematisch zu sondieren, zu erproben und gegebenenfalls auch zu nutzen.

Beschäftigungsabbau einerseits, Arbeitskräftemangel andererseits

Auch die Beschäftigungssituation stellt sich in den untersuchten Betrieben sehr unterschiedlich dar. Während manche Zulieferer immer weiter wachsen und Interessenvertreter/innen gar hoffen, dass ihre Betriebe nicht noch grö-

ßer werden, haben andere Produzenten aufgrund von Insolvenzen oder Restrukturierungen Phasen des Beschäftigungsabbaus hinter sich oder sie befürchten einen Arbeitsplatzabbau in den kommenden Monaten.

„Zurzeit ist in der Automobil-Zulieferer-Industrie kein Arbeitsplatz sicher“ (Beschäftigter Betrieb D), bringt ein Beschäftigter die Gesamtsituation auf den Punkt. Einer der von uns untersuchten Betriebe baute 2018 innerhalb weniger Monate seine Belegschaft um ein Drittel ab, von rund 350 auf 230 Beschäftigte. Ein anderer Betrieb musste 25 Kündigungen aussprechen, weil während einer Insolvenz Kunden abgesprungen waren und damit Aufträge wegbrachen. Insgesamt ist viel Bewegung in den Beschäftigtenzahlen. Einer unserer Betriebe übernahm 2008 sage und schreibe 200 Leiharbeitskräfte, wuchs auf 1.200 Beschäftigte, war im Erhebungszeitraum nach mehreren Kündigungswellen wieder bei 500 Arbeiter/innen und Angestellten angekommen und ist mittlerweile insolvent. Ein anderes Unternehmen scheint hingegen unaufhörlich zu wachsen, seit es ab 2002 die Produktionsfläche zwei Mal verdoppelt hat und anschließend auf 1.900 Beschäftigte angewachsen ist. Die künftige Beschäftigungsentwicklung ist für viele Betriebe nicht absehbar. Einer der Betriebe war zum Interviewzeitpunkt gerade dabei, sich von einer verlängerten Werkbank mit einfachen Montagetätigkeiten zu einem höheren Technologiestandort zu entwickeln, doch welche längerfristigen Pläne der ausländische Investor hat, bleibt bis auf Weiteres unklar:

„Also es ist ja so, wir kriegen erstmal was, gucken, dass wir es umsetzen. Es kann sein, dass wir dann in den nächsten Jahren auch Funktionssicherheitsteile kriegen von den OEMs (Endherstellern, die Verf.). Wo wir dann auch sage ich mal vielleicht mehr Geld mit verdienen, wo wir sagen, wir können dann die Löhne anheben. Oder der Standort wird vielleicht doch wieder erweitert. Wir haben eine Halle frei, dass man vielleicht wieder 100 Leute einstellen (wird) oder so. Es kann aber auch sein, die sagen nächstes Jahr, wir machen die Bude doch zu, es ist ganz schwierig.“ (Betriebsrat Betrieb K)

Dass der Elektromotor aus weniger Komponenten besteht, einfacher in der Montage ist und damit deutlich weniger Beschäftigte benötigt werden, ist den meisten Betriebsrät/innen bewusst. Außerdem gefährdet die Automatisierung, so wird es eingeschätzt, auf längere Sicht Arbeitsplätze. Manche Befragten sehen im technologischen Wandel aber auch eine Chance, um Arbeitskräfteknappheit zu begegnen. Bereits jetzt sind Fachkräfte- und zunehmend auch Arbeitskräftemangel ein bedeutendes Thema in den Betrieben. Sollten die Umbrüche im Antriebsstrang erst anstehen oder nur langsam in Gang kommen – eine Erwartungshaltung, für die freilich wenig spricht –, der demografische Wandel ist bereits jetzt in den Betrieben angekommen:

„Es ist Jahrzehnte schon drüber geredet worden und dann kam nichts. Und dann haben wir gedacht: ‚Na, was ist denn nun?‘ Aber jetzt ist es tatsächlich so, dass die Geschichte gekippt ist. Früher haben sich ja die Unternehmer immer

aus der Reihe der Schlange stehenden Mitarbeiter, teilweise bis Abiturienten hin, die Besten für ihre Tätigkeit aussuchen können. Und jetzt ist es inzwischen tatsächlich so, dass die potenziellen Mitarbeiter, bis hin zu den Azubis, gucken können, ja, wo würde ich denn am liebsten. Also das ist tatsächlich inzwischen gekippt. Und das ist auch noch nicht absehbar, dass das sich ändert.“ (Betriebsrat Betrieb C)

Ein Mitarbeiter aus der Instandhaltung desselben Untersuchungsbetriebs berichtet:

„Wir wollen noch Leute einstellen, finden aber auch nicht wirklich welche. Also wird die Mehrarbeit auf andere verteilt und man ist eigentlich nur noch am hin und her rennen von einer Baustelle zur nächsten, dies, das, jenes. Ich meine, bei mir zumindest, bleibt auch einiges zurzeit liegen. Ich kann es einfach nicht. Ich schaffe es nicht an einem Tag.“ (Beschäftigter Betrieb C)

Ein Betriebsrat macht deutlich, wie massiv sich der Thüringer Arbeitsmarkt gewandelt hat. Von einem Käufer- ist er zu einem Anbietermarkt geworden; die Suche nach geeigneten Fachkräften zieht sich mittlerweile über Monate:

„Ich kann mich noch Ende der Neunziger Jahre erinnern, Anfang der Zweitausender Jahre, wenn jetzt, sage ich mal, zwei, drei Stellen angeboten worden sind, dann standen Sonnabend früh hier draußen 20 bis 30 junge Leute und haben die Eignungstests gemacht. Damit sie unter Umständen für diese zwei oder drei Stellen ausgewählt werden. Heute sind wir froh, wenn wir sie besetzen können.“ (Betriebsrat Betrieb A)

So lag die Erwerbslosenquote 2007 im Altenburger Land durchschnittlich bei 18,2 Prozent. Ein von uns untersuchter lokaler Betrieb fand damals trotz niedriger Entgelte und nur 20 Urlaubstagen pro Jahr ohne größere Schwierigkeiten eine ausreichende Zahl an Beschäftigten. Weil sich diese Bedingungen über einen längeren Zeitraum hinweg konservieren ließen, wurde der Abstand zum Flächentarifvertrag über die Jahre immer größer. Zwar lockte die jahrzehntelange Niedriglohnpolitik in Thüringen Investoren, nun zeigen sich jedoch – zumal in Kombination mit der demographischen Entwicklung – die negativen Seiten entsprechender Geschäftsmodelle. Massiver Personalmangel wird zum Strukturproblem. Ein hoher Altersdurchschnitt der Belegschaften, wie er sich in vielen Untersuchungsbetrieben findet, stellt ein ernstes Wachstumshemmnis dar. Mehrheitlich liegt das Durchschnittsalter bei Mitte 40, ein Großbetrieb unseres Samples sticht mit 38 Jahren positiv hervor, ein anderer Betrieb kommt dagegen bereits auf 54 Jahre – und hat dazu noch während der letzten Entlassungswelle überwiegend jüngeren Beschäftigten gekündigt, anstatt, wie vom Betriebsrat gefordert, Altersteilzeitregelungen zu schaffen. Viele Beschäftigte werden in den kommenden Jahren das Renteneintrittsalter erreichen. Das gilt für Arbeiter/innen, Angestellte und auch für Betriebsrät/innen. Für das eigene Erwerbsleben der Befragten spielen die anstehenden Veränderungen daher häufig keine große Rolle. Problematisiert wird seitens der Betriebsrät/innen, dass die Personalplanung in den nicht-selbstständigen Betrieben häufig gar

nicht vor Ort gemacht wird, weshalb nur ein geringer Einfluss auf die Zusammensetzung der Belegschaften besteht. In den externen Unternehmen wird der vor Ort empfundene Handlungsdruck oft ganz anders bewertet, nicht selten rein betriebswirtschaftlich.

Mehrheitlich berichten befragte Betriebsratsvertreter/innen von zunehmenden Schwierigkeiten, ausreichend Personal zu finden, das sich durch eine engagierte Haltung zur Arbeit, ein entsprechendes Qualitätsbewusstsein und vor allem durch Verlässlichkeit auszeichnet. Hier geht es längst nicht mehr nur um Facharbeiter/innen, sondern auch um Un- und Angelernte. Insgesamt gilt: Je komplexer die Tätigkeiten sind, desto schwieriger wird es, geeignetes Personal zu finden. Der Arbeitsmarkt wird häufig als leergefegt beschrieben. Heutzutage würden Menschen eingestellt, die vor wenigen Jahren keinesfalls angenommen worden wären. Mitunter ist gar von „gestörte(n) Existenzen“ die Rede. Vom Arbeitsplatzabbau in manchen Betrieben profitieren andere Hersteller in der Umgebung: *„Also wir haben jetzt da auch das Glück, dass da Opel Ausverkauf macht“*, so ein Betriebsrat. Ein anderer Betriebsrat berichtet davon, dass sein Betrieb wegen besserer Arbeitsbedingungen zur Not auch bei der Konkurrenz Personal abwerben könne.

Trotz der Fachkräfteengpässe nutzen viele Betriebe Leiharbeit als Hauptrekrutierungsinstrument – dies auch, um neue Beschäftigte zunächst über einen längeren Zeitraum hinweg zu testen. Das geht aber nur dort, wo Facharbeiter/innen eher selten eingesetzt werden. Mit Geflüchteten gibt es nur verein-

zelt Erfahrungen. Dieser Befund gilt über alle Untersuchungsbetriebe hinweg und er wird durch die Thüringer Auswertung des IAB-Betriebspanels bestätigt (TMASGFF 2018). Als größte Schwierigkeit werden Sprachbarrieren benannt, die bisweilen wie unüberwindbare Hindernisse beschrieben werden. Aber auch von Rassismus und Konflikten aufgrund von religiösen Überzeugungen (Gebetszeiten) wird berichtet. So kam es in einem der untersuchten Betriebe zu Auseinandersetzungen, weil Beschäftigte keine Pause zum Rauchen eingeräumt bekamen, während den muslimischen Arbeitnehmer/innen regelmäßige Pausen zum Gebet gewährt wurden. Das Beten selbst wurde in den Pausenraum verlegt, weil es an der Maschine zu Spott durch Kolleg/innen kam. Die Betriebsrät/innen und auch die Werkleitungen fühlen sich von der Politik und bisweilen auch von den Gewerkschaften mit dem Integrationsthema alleingelassen. In der betrieblichen Praxis gibt es viele ungeklärte Fragen. Prinzipiell besteht seitens der Geschäftsleitungen durchaus die Bereitschaft, Geflüchtete zu beschäftigen. Allerdings wird überall gefordert, Migrant/innen im Vorfeld umfassender auf ihre Tätigkeit vorzubereiten, denn die Qualifikationen rekrutierter Geflüchteter sind aus der Sicht einiger Betriebsrät/innen nicht zufriedenstellend,

„auch auf dem Leiharbeitsmarkt findet man nichts mehr, die Leiharbeitsfirmen nehmen ja jetzt die sogenannten Geflüchteten auf, ohne

Qualifizierung. Stellen sie uns zur Verfügung, mit denen können wir nichts anfangen. Die brauchen erstmal Qualifizierung.“ (Betriebsrat Betrieb K)

Mit Arbeitskräften aus osteuropäischen Ländern gibt es dagegen in vielen Betrieben weitestgehend positive Erfahrungen. So wurde uns immer wieder berichtet, dass es mit Osteuropäer/innen jahrzehntelange Erfahrung gibt, sie gehörten mittlerweile „ganz normal dazu“. Was im Unterschied dazu immer wieder im Kontext mit Geflüchteten genannt wird, sind neben den Sprachbarrieren auch kulturelle Unterschiede und teilweise auch der Umgang mit Frauen oder die Rollenzuschreibungen für Frauen. In einem Fall wurde uns berichtet, dass eine Frau als Schichtleiterin seitens beschäftigter Fluchtmigranten nicht akzeptiert wurde.

Halten wir fest: Der Personalmangel ist für alle untersuchten Betriebe ein Gegenwartsproblem – das jedoch mit erheblichen Varianzen. Betriebe, die zu großen Konzernen gehören, bieten häufig bessere Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen, was auch Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten einschließt. Die Großkonzerne haben zudem einen klangvollen Namen und sind daher für potenzielle Beschäftigte attraktiver als Klein- und Kleinstbetriebe. Für die großen Unternehmen wird die anstehende Transformation daher – wenig überraschend – leichter zu bewältigen sein als für die Masse der konzernunabhängigen Klein- und Kleinbetriebe.

5 Strategie- und Innovationsdefizit

Das Strategie- und Innovationsdefizit zahlreicher Betriebe der Thüringer Auto- und Zulieferbranche macht sich auf vielfältige Weise bemerkbar. So ändern sich im Zuge der Transformation die Anforderungen an die Beschäftigten, die Betriebe verpassen es aber häufig, in Gestalt geeigneter Qualifizierungsangebote mit dem Wandel Schritt zu halten. Technologisch wird –sowohl in Bezug auf einen veränderten Antriebsstrang als auch hinsichtlich der Digitalisierung und Automatisierung – nur wenig innoviert. Vorausschauendes strategisches Handeln ist kaum verbreitet. Das liegt auch daran, dass die Transformationsdynamiken und die Dringlichkeit von Veränderungen mit strategischer Reichweite nur partiell gesehen werden.

Steigende Qualifikationsanforderungen: Komplexe IT-Aufgaben als Ersatz für wegfallende Montagearbeit?

Die Anforderungen an die Beschäftigten variieren von Betrieb zu Betrieb. Während in der Montage überwiegend An- und Ungelernte beschäftigt sind, finden sich in der manuellen Fertigung oder in Bereichen, die hochautomatisiert sind, sehr viele gut ausgebildete Fachkräfte. Aber auch dort liegt der Anteil an Quereinsteiger/innen bei etwa 50 Prozent. Zudem macht sich bei den Tätigkeiten eine deutliche Polarisierung bemerkbar. Zum einen bleiben im Zuge der Automatisierung Resttätigkeiten wie das Bestücken übrig, zum anderen muss die Wartung und Instandhaltung der Maschinen durch Spezialist/innen erfolgen. Wenngleich Industriearbeit männlich dominiert ist,

findet sich gerade in den Bereichen mit geringem Automatisierungsgrad und ausgeprägter Handarbeit in einigen der untersuchten Werke ein großer Frauenanteil. Einer der von uns untersuchten Betriebe war sogar ursprünglich als reines Frauenwerk mit Sechs-Stunden-Schichten konzipiert. Dahinter steckte die Annahme des Managements, dass Frauen vermeintlich leichtere körperliche Arbeiten verrichten sollten und zudem bei geringer Bezahlung als Zuverdienerinnen mit geringen Ansprüchen an Arbeitsinhalt und Entgelt zufrieden zu stellen seien. Anders gesagt: Es schien leichter, das anvisierte Niedriglohnregime mit Hilfe von Frauenbeschäftigung zu realisieren. Allerdings setzte sich das Kalkül nicht wie geplant durch. Das auch, weil sich die Tätigkeiten doch als belastender erwiesen als es die ursprüngliche Planung vorgesehen hatte und sich zudem wider Erwarten auch Männer für eine Tätigkeit im Rahmen eines Sechs-Stunden-Tags interessierten. Auch für andere untersuchte Werke gilt, dass Frauen bevorzugt für einfachere Tätigkeiten eingesetzt werden, während die komplexeren Tätigkeiten noch immer Männersache sind.

Die Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten haben sich über die vergangenen Jahre hinweg stark verändert, die Ansprüche an Bauteile werden komplexer und mit der zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung werden zudem mehr Fachkräfte im Bereich der Informationstechnologie, der Elektronik und der Elektrotechnik benötigt.

„Es ist so, dass vor allem Programmierkenntnisse und Kenntnisse von Vernetzung zuneh-

men werden. Das ist glaube ich auch unter dem Stichpunkt Industrie 4.0. Also Steuerung von Maschinen mit Handy mit App. Das ist, also damit umgehen können, damit auch Probleme lösen können, das wird die Qualifikation sein, die man zukünftig mehr braucht. Vor allen Dingen Elektronikkenntnisse, Programmierkenntnisse, IT-Kenntnisse.“ (Werkleiter Betrieb B)

Diese Tätigkeiten lösen den klassischen Beruf des Mechanikers in manchen Betrieben zunehmend ab. Perspektivisch werden weniger Mitarbeiter/innen im unmittelbaren Fertigungsprozess gebraucht, die Tätigkeitsschwerpunkte verschieben sich in Richtung der Prozessüberwachung und -verbesserung. Hier werden verstärkt Ingenieur/innen benötigt, und zwar weniger ausgeprägt im Maschinenbau, dafür umso stärker im Bereich der Informatik und Elektrotechnik.

„Aber die Anforderungen werden höher und auch die Qualifikation der Mitarbeiter wird höher. Also wir haben einen Trend von einfacheren Arbeitsplätzen, die vielleicht vor 15 Jahren noch in größerer Anzahl hier waren, wir nennen die Montiererarbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten, hin zu sogenannten Maschinenführerarbeitsplätzen. Ein Maschinenführer ist hochqualifiziert, hat eine Facharbeiterausbildung, behebt kleinere Störungen, weiß mit SPS Steuerungen umzugehen, führt letztendlich so eine Anlage technisch, beobachtet sozusagen die Anlage, macht Einstellungen. Aber er ist nicht mehr so mit einfachen Tätigkeiten an der Anlage.“ (Werkleiter Betrieb B)

Besonders bei Akademiker/innen besteht in vielen Betrieben Personalmangel, im gewerblichen Bereich wird eine Mangelsituation vielfach für die kommenden Jahre erwartet oder ist auch hier bereits vorhanden. Die Fachkräfte, die bereits in der DDR ihre Ausbildung absolviert haben, werden oftmals besonders geschätzt. Als die Angehörigen der Nachwendegeneration eingestellt wurden, konnten sich die Unternehmen die Besten aussuchen. Diese Generation erreicht aber nun das Renteneintrittsalter. Damit ergibt sich ein schleichender Qualifikationsverlust, der auch eine künftige Transformation erschweren könnte. Das jedenfalls deuten Statements von Betriebsrät/innen an, die mit den Kompetenzen und Qualifikationen jüngerer Beschäftigter unzufrieden sind. Die Jüngeren hätten höhere Ansprüche an Arbeit und Entlohnung und seien weniger bereit, ähnlich große Zugeständnisse für den bloßen Arbeitsplatzerhalt zu machen wie das für ältere Beschäftigte noch selbstverständlich gewesen sei.

Besonders schwierig wird es für Betriebe, die ein industrielles Upgrading anstreben, aber nicht über die entsprechende Belegschaft verfügen. Ein Betriebsrat berichtet davon, dass in den 1990er Jahren bewusst darauf geachtet wurde, Beschäftigte einzustellen, die in anderen Unternehmen keine Chance hatten und dementsprechend abhängig vom Arbeitsplatz im Betrieb waren:

„Jedenfalls sind die Mitarbeiter dementsprechend ausgewählt worden, in den Bewerbungsgesprächen. Auch wirklich mit geringer

Qualifikation, die wirklich dann hier angelernt werden. Und die dann abhängig sind von ihrer Arbeit, weil sie auch wussten, dass sie eben woanders keine Arbeit finden, die qualitativ höher ist. Und das Problem haben wir jetzt natürlich, diese Mitarbeiter in qualitativ höheren Tätigkeiten unterzubringen.“ (Betriebsrat Betrieb K)

Das wird nun im Zuge der Transformation zum Problem, weil die einfachen Montagetätigkeiten wegfallen und die Anforderungen zunehmend komplexer werden:

„An der Linie musst du natürlich mitdenken, du hast mehrere Computer an dem Ding dran. Du musst Listen führen, du musst lesen, du musst Teile bestellen. Das ist ein Quantensprung für die.“ (Betriebsrat Betrieb K)

Was sich bisher als Erfolgsfaktor erwiesen hat, nämlich gering qualifizierte Arbeitskräfte zu niedrigen Löhnen zu beschäftigen, könnte dem Betrieb nun zum Verhängnis werden, weil das Umsteuern schwerfällt.

Ausbildung, Weiterbildung, Wissenstransfer: Zwischen Bewerbermangel und fehlendem Transformationsbezug

Die Ausbildung von eigenen Nachwuchskräften ist für die erfolgreiche Bewältigung der Transformation zentral. Doch während manche Betriebe, insbesondere solche in Konzernstrukturen und mit positivem Blick in die Zukunft, rege ausbilden und somit auch für zukünftige Fachkräfte sorgen, die auf neuartige Anforderungen etwa im Bereich IT und Automatisierung eingestellt sind, stellen andere Betriebe die

Ausbildung aus Kostengründen ein. Soll der Betrieb erhalten bleiben, sorgt dies vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels für eine missliche Situation, die sich zu einer ernststen Zukunftsbedrohung auswachsen könnte. Manche Betriebe haben den Ernst der Lage aber schon erkannt. Sie sind dabei, die Ausbildungsaktivitäten wieder aufzunehmen oder zu intensivieren.

„Wir bilden die letzten Jahre wieder intensivst aus. Wir haben aktuell 21 Auszubildende. Das haben sie zum Glück erkannt. Da hatten wir ganz andere Jahre, wo wir gar keine Auszubildenden hatten. Und das ist noch gar nicht so lange her. Da sind wir jetzt echt gut aufgestellt.“ (Betriebsrat Betrieb D)

In diesem Fall konnten alle Plätze besetzt werden, weil die Ausbildungsvergütung im Landkreis vergleichsweise gut ist. Andere Betriebe haben dagegen nicht nur Schwierigkeiten, ausgebildete Fachkräfte zu finden, sondern können schon jetzt ihre Ausbildungsplätze nicht besetzen. Industriearbeit gilt unter jungen Leuten zunehmend als unattraktiv, zudem wird seitens der Betriebe die „Ausbildungsfähigkeit“ der Schulabgänger/innen bemängelt. Es gestaltet sich aus Sicht der Betriebe zunehmend schwieriger, geeignete Auszubildende zu finden. Auch hier sind es wieder die Großunternehmen, die eine bessere Perspektive bieten:

„Wir haben die Situation, dass wir durch unsere Ausbildung die Altersabgänge ersetzen und wir konnten jetzt jeden Ausbildungsjahrgang so besetzen, dass wir keine ... [schlechteren] Aus-

zubildenden gehabt haben [als] in den letzten Jahren. Der Auswahlprozess wird schwieriger, das sehen wir auch. Also es gibt nicht mehr so viele Bewerbungen und es gibt auch mehr ganz unzureichende Bewerbungen von Bewerbern, die nicht in Frage kommen. Die Anzahl ist gestiegen. Aber wir können alle Plätze gut qualifiziert besetzen. Wir sehen da keinen Leistungsabfall. Die Prüfungsnoten sind sehr gut.“
(Werkleiter Betrieb B)

Von selbst geht das aber nicht, die Unternehmen werben aktiv in Schulen für technische Berufe und verstärken ihr Engagement, gute Ausbildungsbedingungen vorzuweisen. Zudem pflegen sie Kooperationen mit Hochschulen und wirken über ihre Ausbildungsleiter, die beispielsweise im Ausbildungsberatungskreis des Verbands der Metall- und Elektroindustrie sitzen, auf den Ausbildungsplan ein.

Die Qualifizierungsaktivitäten stellen sich in den Betrieben sehr unterschiedlich dar. In der Mehrheit der Untersuchungsfälle wird nicht umfassend qualifiziert, die Weiterbildungsmöglichkeiten sind sehr eingeschränkt, was insbesondere jüngere Beschäftigte dazu bringt, sich nach Stellen in anderen Unternehmen umzusehen. In einem Betrieb, in welchem sich die Auslastung zum Interviewzeitpunkt sehr schlecht darstellte, müsste dringend qualifiziert und Know-how gesichert werden, weil künftige Aufträge das erfordern. Trotz des Wissens darum werden entsprechende Schritte aber nicht realisiert. Der Personalchef meint, man würde allenfalls kurz stolpern, um dann rasch wieder auf die Beine zu kommen. Die Be-

triebsrät/innen fürchten hingegen, richtig „auf die Fresse“ zu fallen. Sie mutmaßen, dass es dem neuen Eigentümer gar nicht um das Werk geht, sondern hauptsächlich darum, Kontakte zu einem großen Endhersteller zu erhalten.

Weiterbildungsangebote und ein institutionalisierter Wissens- und Erfahrungstransfer sind besonders bei den kleineren Zulieferern kaum vorhanden. Es fehlen personelle und finanzielle Ressourcen, die Auslastung ist häufig derartig hoch, dass keine Zeit für einen umfassenden Wissenstransfer und für Weiterqualifizierung der Beschäftigten bleibt. Gerade bei den jüngeren Beschäftigten sorgen geringe Entwicklungsmöglichkeiten für Unzufriedenheit und die Überlegung, zu anderen Unternehmen zu wechseln. Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden vereinzelt durch Druck des Betriebsrats ermöglicht, von den Unternehmen selbst kommt allerdings zumeist wenig. Oftmals wird erst reagiert, wenn die Probleme bereits sichtbar werden. In einigen Betrieben wird davon berichtet, dass Personal in Rente gegangen ist oder gekündigt wurde, ohne dass das spezifische Wissen gesichert oder weitergegeben wurde. So findet zwischen scheidenden Anlagenbediener/innen und Nachfolger/innen häufig keine organisierte Übergabe statt, jede Abteilung regelt für sich, wie Erfahrungswissen bewahrt werden kann. Es wird von Fällen berichtet, in denen versucht wurde, die ehemaligen Beschäftigten wieder aus der Rente zurückzuholen, um das Wissen zu sichern. Das gelang jedoch nicht, weshalb Aufträge verloren gingen. Durch die nun vermehrt anstehenden Renteneintritte in allen Betrieben wäre es drin-

gend geboten, die Sicherung von Know-how zu institutionalisieren. In einem Betrieb wurde zwar ein Nachwuchsführungskräfteprogramm aufgelegt, dieses ist aber in den Kinderschuhen steckengeblieben. Aktiv werde man, so ein Betriebsrat, immer erst, wenn die Probleme bereits akut seien.

Strategiemängel, Ressourcen- und Innovationsdefizite

Unser empirisches Material legt nahe, dass es in den untersuchten Betrieben an materiellen Ressourcen, geeignetem Personal, Ideen und Zeitbudgets fehlt, um sich strategisch auf neue Zeiten einstellen zu können. Die für Thüringen gültigen Ergebnisse des IG Metall-Transformationsatlas lassen den gleichen Schluss zu. Aktiv angegangen wird der bevor-

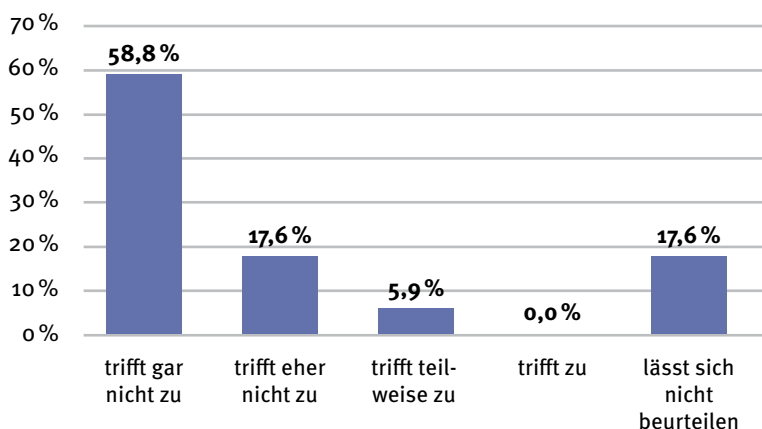
stehende Strukturwandel nur äußerst selten. In der Regel verfügen die Betriebe nicht über Produktstrategien zur Kompensation von Umsatzausfällen beim Verbrennungsmotor (Abb. 8). Eine Ausrichtung an neuen Produkten oder Produktlinien zur Beschäftigungssicherung in den nächsten Jahren ist in der Thüringer Automobil(zuliefer)industrie überwiegend nicht zu erkennen (Abb. 9).

Die Zukunftsungewissheit findet deutlichen Niederschlag in einer geringen Investitionsquote und fehlender Bereitschaft, Ressourcen für die Forschung und die Entwicklung neuer Produkte und Komponenten zur Verfügung zu stellen. Aus einer aktuell hohen Auslastung resultiert keineswegs die Ein- und Weitsicht bei den Eigentümern, das Auftragshoch für Investitionen zu nutzen. Ein Werkleiter beschreibt

Abbildung 8

Strategie zur Kompensation von Verbrennungsmotoren

Der Betrieb verfügt über eine Strategie zur Bewältigung der Umstellung der Produkte, um Umsatzausfälle durch weniger Verbrennungsmotoren zu kompensieren.



Quelle: IG Metall-Transformationsatlas 2019. Eigene Darstellung.

die Investorenerwartung, mit extrem hohen Gewinnen rechnen zu können, als gravierendes Investitionshindernis:

Zwar bestehe derzeit die Notwendigkeit, „dass wir zusätzliche Ressourcen freischalten müssten, um eine Transformation überhaupt hinzubekommen. Was aber für ein Unternehmen wie uns auch ein Problem ist. Wir haben Finanzinvestoren, die lediglich in Zeiträumen drei bis fünf Jahre denken. [...] Wenn ich denen sage, ich würde gerne eine Entwicklungsabteilung aufbauen, um die Transformation in zehn Jahren zu schaffen, da sagt der: ‚Das ist aber eine schöne Idee. Was verdienen wir denn da jetzt mehr?‘ Und da sage ich: ‚Jetzt nicht.‘ ‚Na, dann lassen wir das lieber.‘“ (Werkleiter Betrieb D)

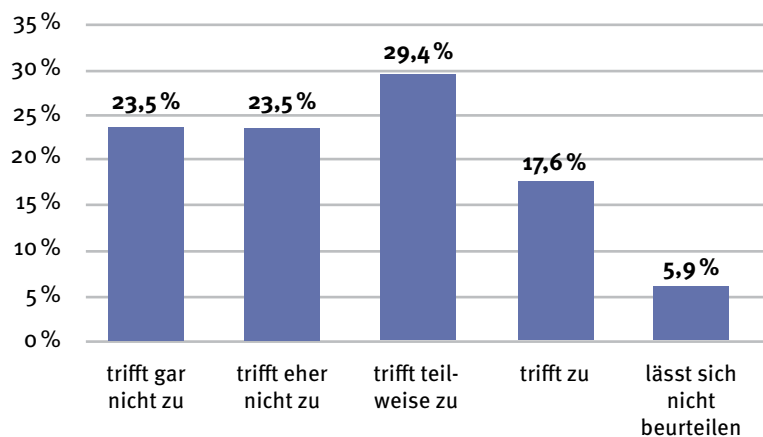
Die Renditeorientierung und Wiederverkaufsabsicht des Investors tritt vor dem Hintergrund der einige Jahre zuvor getätigten Investitionen – ein Schwenk in Richtung Elektromobilität stand damals noch nicht so deutlich auf der Tagesordnung – umso klarer zu Tage. Ein Betriebsrat berichtet über Investitionen in eine zweite Werkshalle und, wie er es nennt, das „Aufhübschen“:

„... in Größenordnungen, da haben alle in Jena damals, auch Betriebsräte, mit den Ohren geschlackert. Da gab es nicht eine Firma, die irgendeine Investition noch tätigt (...) als Automobilzulieferer. Und ich habe dort erzählt, dass wir 17 Millionen hier gerade in den Standort versenken. Also das war natürlich völlig konträr der ganzen Entwicklung.“ (Betriebsrat Betrieb D)

Abbildung 9

Entwicklung neuer Produkte und Produktlinien

Es werden neue Produkte und Produktlinien entwickelt, um die Beschäftigung für die nächsten drei Jahre im Betrieb zu sichern.



Quelle: IG Metall-Transformationsatlas 2019. Eigene Darstellung.

Ein vormaliger Ausbau von Produktionskapazitäten führt also nicht zwingend zu einer zukunftsfähigen Ausrichtung der Produktpalette. Das ist auch auf das eingangs erwähnte Strukturdefizit zurückzuführen, dass die Produktinnovationen nicht in den untersuchten Thüringer Betrieben erarbeitet werden. Bei nicht-selbstständigen Betrieben finden die Produktinnovationen überwiegend an den Unternehmenssitzen in Westdeutschland oder im Ausland statt, und auch die selbstständigen Unternehmen entwickeln meist nicht prospektiv Produkte, sondern setzen das um, was die Endhersteller von ihnen erwarten. Eine grundsätzliche Produktentwicklung ist am Standort teilweise gar nicht gewünscht. So äußert ein Werkleiter:

„Natürlich kann man sagen, wenn jetzt hier 50 oder 100 Entwickler mehr sitzen würden, würde den Standort aufwerten, ja. Aber der Effekt auf die Beschäftigung ist bis auf die Entwicklungsmannschaft gering.“ (Werkleiter Betrieb B)

Grundlegende Produktneuentwicklungen gibt es in den Thüringer Betrieben deshalb praktisch kaum. In der Teilefertigung sind die Unternehmen häufig darauf angewiesen, was der Endkunde entwickelt hat und was entsprechend der Vorgabe aus Rohteilen gefertigt werden soll. Der Einfluss der Thüringer Betriebe besteht lediglich darin, aus der Fertigung heraus noch zusätzliche Ideen einzubringen und zu überlegen, wie das aus dem Rohteil zu fertigende Produkt in hoher Qualität und möglichst kostengünstig hergestellt werden kann. Das heißt die Entwicklung

bezieht sich auf den Produktionsprozess und nicht auf neuartige Produkte. Handelt es sich um Standorte großer Konzerne, sind die Thüringer Betriebe häufig lediglich verlängerte Werkbänke mit ausführender Funktion. Innoviert wird in den Unternehmenssitzen und bei den Endherstellern.

Verstärkt wird die Unsicherheit bei den Thüringer Zulieferern zusätzlich durch die permanenten Standortbedrohungen. Verlagerungen nach Osteuropa oder Südostasien – auch, weil insbesondere von China Druck ausgeht, einen Teil der Komponenten verstärkt vor Ort zu fertigen – stehen betrieblich immer wieder zur Diskussion. Das Konkurrieren mit Standorten auf der ganzen Welt um Aufträge, auch innerhalb des eigenen Konzerns, führt zu Zugeständnissen, die oftmals zu Lasten der Beschäftigten gehen.

Zweifel an Transformationsnotwendigkeit und Zeitdruck – Zulieferer in Wartestellung

Betriebliche Strategiedefizite sind auch darauf zurückzuführen, dass die meisten Akteur/innen annehmen, die E-Mobilität werde sich auf absehbare Zeit flächendeckend nicht durchsetzen. Gegen deren Erfolg vor allem in den kommenden Jahren sprechen nach Auffassung vieler Befragter zahlreiche bestehende Infrastruktur- und Konzept-Mängel. Zu den häufig genannten Hauptmängeln gehören die langen Ladezeiten, die geringe Reichweite und die unzureichende Infrastruktur. Darin, dass nicht von heute auf morgen umgestellt werden könne, sind sich die befragten Akteure einig. Technologien müssten ausgereift sein; gerade die

Infrastruktur bei der E-Mobilität erfülle dieses Kriterium nicht, sei unausgereift:

„Wir können nicht umstellen, weil das Umstellen nicht (schnipst mit den Fingern) so ist. ... Wir bauen nicht Kulis, sondern wir bauen Fahrzeuge und die Fahrzeuge sollen dafür sorgen, dass die Leute sicher unterwegs sind, dass die Fahrzeuge funktionieren. Es geht nicht, Fahrzeuge herzustellen, die alle zwei Wochen in der Werkstatt sind oder wo die Leute nicht sicher unterwegs sind, wo die Konzepte der Versorgung mit Energie, damit die überhaupt fahren, wo die nicht da sind. Das funktioniert nicht. Wir brauchen gesamtwirtschaftlich gesehen mindestens meiner Ansicht nach 15 Jahre, um überhaupt einen vernünftigen Umschwenk hinzubekommen, insofern die Technologie sich durchsetzt.“ (Werkleiter Betrieb D)

Ein befragter Betriebsrat äußert sich ähnlich:
„Also wir haben die Erfahrung [gemacht], auch im Bereich der Zulieferer, dass Elektromobilität noch längst nicht die Rolle spielt, wie immer getan wird.“ (Betriebsrat Betrieb C)

Zudem ist der zeitliche Horizont für die technologische Umstellung nicht klar. Außerdem wird eine gewisse Pfadabhängigkeit erwartet. Die Automobilindustrie werde weiterhin erfolgreich sein, wie sie das über viele Jahrzehnte hinweg gewesen sei, lässt sich die vorherrschende Erwartungshaltung zusammenfassen. Die Akzeptanz für E-Mobilität sei in Deutschland nicht gegeben, lautet eine verbreitete Prognose. Deutschland werde als „Autoland“ dennoch nicht untergehen: *„Ich glaube, so schnell*

geht es in Deutschland nicht. Dafür hängen die Deutschen zu sehr an ihren Autos.“ (Betriebsrat Betrieb L). Solche Aussagen illustrieren, wie eng der gewählte Blickwinkel vieler Befragter ist. Man schaut bevorzugt oder gar ausschließlich auf Deutschland, wenn es darum geht, Zukunftsaussichten und Chancen künftiger Mobilitätsmodelle abzuschätzen. Und man vertraut darauf, dass es die Autoindustrie in der Vergangenheit noch immer geschafft hat, sich erfolgreich neu zu positionieren.

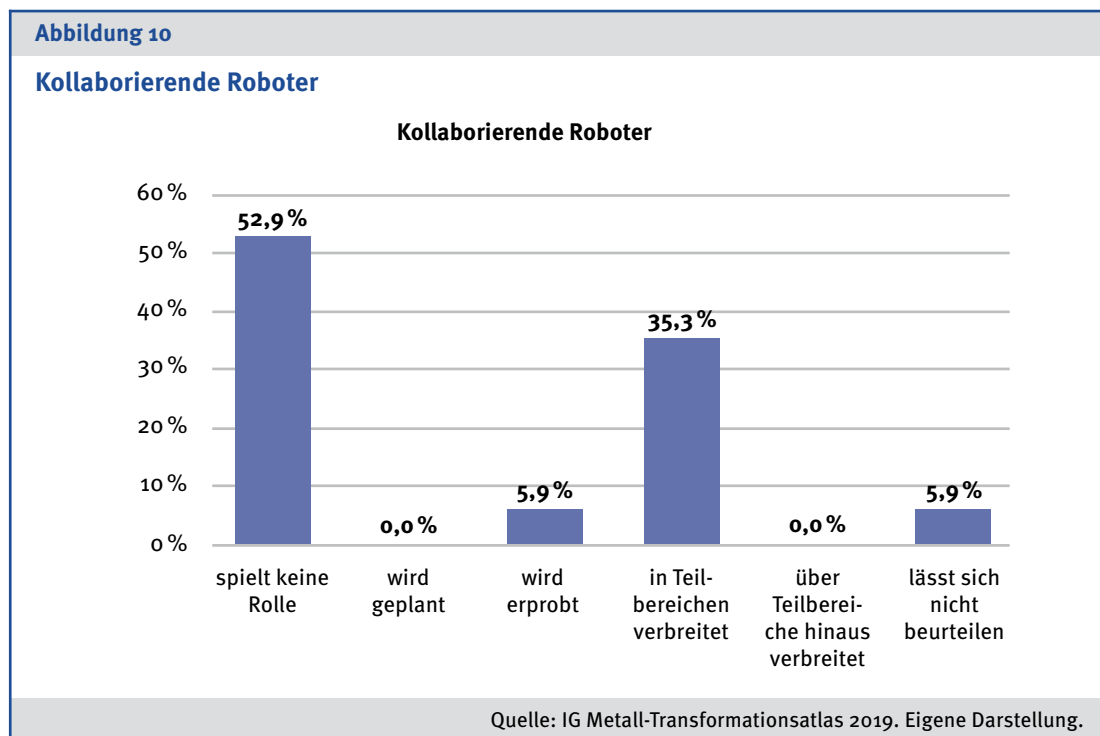
Neben Problemverdrängung und mangelnder Strategiefähigkeit stoßen wir in den Betrieben auch auf viele Fragezeichen hinsichtlich künftiger Entwicklungen sowie auf erhebliche Wissensdefizite. Klar scheint nur zu sein: Es wird nicht mehr so weitergehen wie bisher, doch es ist noch offen, was kommt. Einige Befragte gehen von einer Persistenz des Verbrennungsmotors aus („Verbrennungsmotoren wird es in 50 Jahren noch geben“) und erwarten erste große Veränderungen erst in 20 bis 30 Jahren. In anderen Betrieben wird ein Nebeneinander von Verbrennungs-, Hybrid- und Elektroantrieb prognostiziert. Eine weitere Gruppe von Befragten geht davon aus, dass das Ende des Verbrennungsmotors bereits in fünf bis sechs Jahren bevorsteht. Wieder andere können sich vorstellen, dass sich in einem Jahrzehnt die Wasserstofftechnologie durchsetzt. Manche Endhersteller wüssten, so einige Betriebsrät/innen, selbst noch nicht, welchen Weg sie einschlagen wollten. Die Zulieferer, die in der Wertschöpfungskette nachgelagert seien, könnten derzeit nur abwarten.

Automatisierung, Digitalisierung und Industrie 4.0: Ungleichzeitige Entwicklung in den Betrieben

Bei der Digitalisierung in der Branche handelt es sich – anders als es manche Zukunftsprognosen nahelegen – zumindest bis zum Erhebungszeitpunkt nicht um eine disruptive, sondern um eine pfadabhängige Entwicklung. Es gibt eine steigende Bedeutung von Automatisierungslösungen und digitale Technologien gewinnen in der Thüringer Autoindustrie seit vielen Jahren an Bedeutung. Dabei handelt es sich aber hauptsächlich um technologische „Insellösungen“ und häufig auch um nachholende Entwicklungen. Im Bereich der Logistik gibt es viel Bewegung, auch ein Zusammenrücken von Montage und Logistik wird sichtbar. Es findet sich aber keine umfassende Vernet-

zung in Richtung der propagierten *smart factory*. Vernetzte Robotik gibt es nur vereinzelt. Dieser Befund wird auch durch den Transformationsatlas der IG Metall gestützt (Abb. 10).

Hinzuzufügen ist: Begriffe wie Digitalisierung und Industrie 4.0 sind schillernd. In einem Betrieb wurde uns auf unsere Frage nach den technologischen Veränderungen von ganz unterschiedlichen Bereichen berichtet, in denen Umstellungen stattfinden. Es gibt eine Digitalisierung von Geschäftsprozessen. In der Verwaltung wird von der Papierform auf digitale Datenerfassung und Vernetzung umgestellt. Auch die Schicht- und Urlaubsplanung soll digitalisiert werden, sodass nur noch bestimmte Parameter eingegeben werden müssen, während ein Algorithmus selbstständig die Planung erstellt. In der Produktion wird



außerdem an der „Werker-Anmeldung“ gearbeitet, wobei sich der/die Werker/in an der Maschine anmeldet und diese dann direkt in die richtige Position fährt. Sind die Beschäftigten nicht an der Maschine qualifiziert, wird letztere gesperrt. Das ist auch in anderen Untersuchungsbetrieben bereits gelebte Praxis. Zudem werden Virtual Reality-Brillen diskutiert, sie sind aktuell aber noch nicht eingeführt. Laut IG Metall-Transformationsatlas wird digitale Technologie zwar ausprobiert, sie ist aber in der Fläche noch wenig verbreitet (Abb. 11).

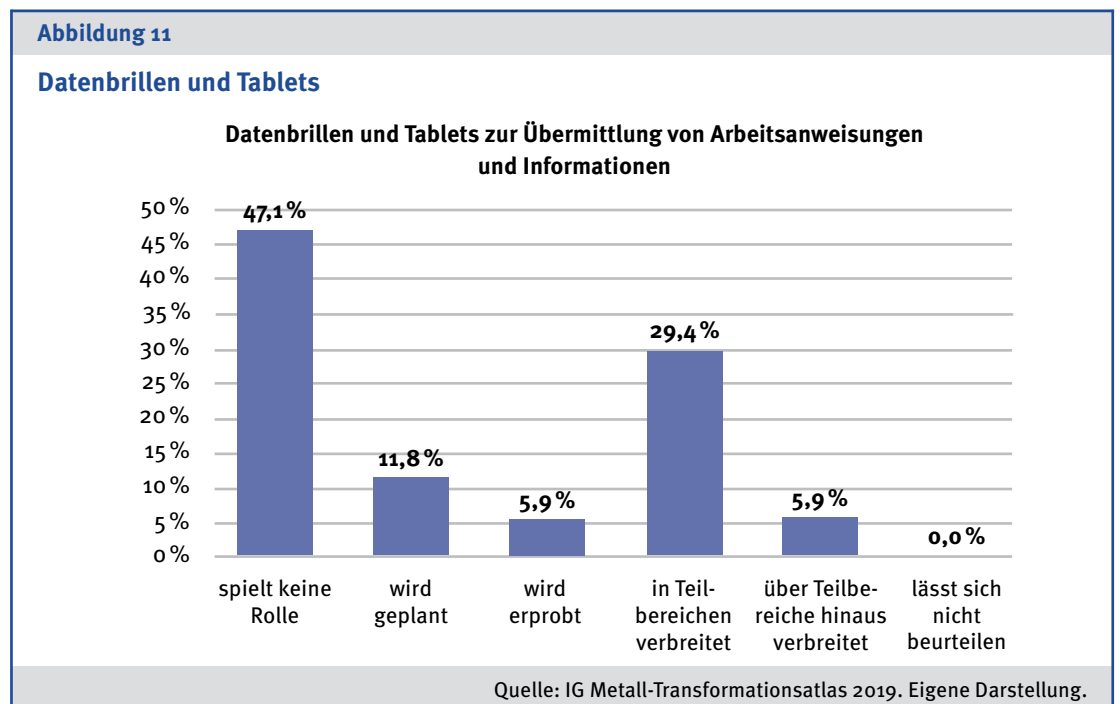
Automatisierung und Digitalisierung gehen überwiegend nach und nach und in kleinen Schritten voran:

„Was wir feststellen ist, dass in den letzten, ich würde mal sagen, zehn Jahren die Automatisierung bei jeder neuen Generation zunimmt.

Also die Linien werden höher automatisiert, weil einfach verschiedene Techniken in den Anlagen sich weiterentwickelt haben. Zum Beispiel Kamertechniken haben sich in den letzten Jahren sehr stark verbessert. Also gewisse Sichtprüfungsplätze, wo ein Mensch mit Lupe prüft, natürlich ... das menschliche Auge hat Schlupf, das ist völlig normal, sind oft Kamerasysteme jetzt besser.“ (Werkleiter Betrieb B)

Ein anderer Interviewpartner beschreibt die Entwicklung als pfadabhängig:

„Also ich halte von diesem Schlagwort (Digitalisierung) erstmal gar nichts. Für mich ist es ein völlig aufgebauschtes Ding. Wenn man jetzt erzählt, wir fangen jetzt an, dass die Elektronen flitzen und wir Computertechnik haben und dass wir Robotertechnik haben und dass wir



weltweit vernetzt sind. Ich sage mal, was haben wir die letzten Monate und Jahre gemacht, das haben wir ja schon, es ist nur eine Weiterentwicklung.“ (Betriebsrat Betrieb K)

Und auch der Betriebsrat eines anderen Zulieferbetriebs meint:

„Auch die Produktion ist ja bei uns zum großen Teil auch schon über Roboter und Verkettungssysteme, ja, man könnte auch sagen digitalisiert und vernetzt. Jetzt soll es aber noch spezieller und noch genauer vernetzt werden, sodass die Anlage sich selber meldet, wenn sie irgendwo ein Problem hat, sodass man nur noch reagieren muss.“ (Betriebsrat Betrieb C)

Diese Schlaglichter machen deutlich, dass digitale Technologie in der betrieblichen Realität vielfach seit langem vorhanden ist.

Die technologischen Neuerungen sind überwiegend inkrementeller Natur und setzen am bereits vorhandenen technologischen Niveau an. Obwohl es sich um eine stetige Entwicklung handelt, gibt es besonders unter den älteren Beschäftigten erhebliche Befürchtungen und Berührungsängste:

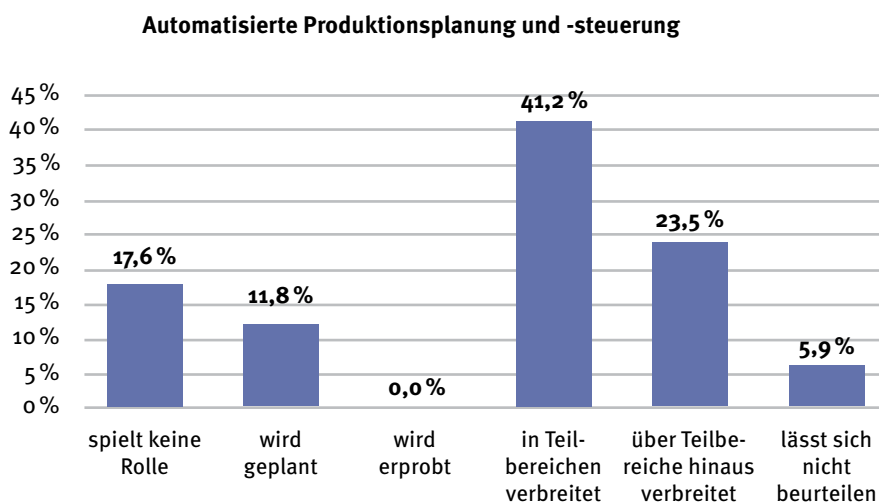
„Also wir haben immer noch Mitarbeiter, die selbst nach 20 Jahren sagen: ‚Computer, oh je, oh je, oh je.‘ Obwohl sie den ganzen Tag damit arbeiten. Und der junge Mensch kommt rein, der hat überhaupt null Berührungsängste, für den ist eine Tastatur etwas völlig Normales.“ (Werkleiter Betrieb D)

Der Werkleiter ergänzt:

„Jemand, der 20 Jahre an einer Drehmaschine gestanden hat, wo noch sehr viel Manuelles dran war, den kriege ich an ein hochkomplexes

Abbildung 12

Automatisierte Produktionsplanung und -steuerung



Quelle: IG Metall-Transformationsatlas 2019. Eigene Darstellung.

Robotersystem einfach ganz schwer ran.“ (Werkleiter Betrieb D)

Digitalisierungsprojekte sind kosten- und personalintensiv, absehbarer wirtschaftlicher Erfolg ist eine wichtige Grundvoraussetzung. Enterprise Resource Planning-Systeme wie SAP, mit denen die Ressourcenplanung der Unternehmen mittels Software erfolgen kann, sind zwar in der Organisation von Fertigung und Logistik verbreitet. In einigen Betrieben wurden diese aber erst kürzlich eingeführt, in anderen sind die Prozessverknüpfungen noch nicht so ausgereift, wie es die Anbieter solcher Systeme versprechen.

Auch über die geschilderten Phänomene hinaus beobachten wir in den Betrieben ungleichzeitige Entwicklungen: Während für die einen fahrerlose Transportsysteme seit 20 Jahren betriebliche Realität sind und Roboter die Hallen dominieren, gibt es in anderen Betrieben noch nicht einmal eine Diskussion darüber. In einem Betrieb wird noch immer das produziert, was bereits vor zehn Jahren hergestellt wurde. Doch damals waren die betreffenden Betriebe ihren Konkurrenten zumindest etwas voraus, weil ihre Maschinen schon kurz nach der Jahrtausendwende verkettet waren. Heute hinken die gleichen Hersteller der technologischen Entwicklung oftmals hinterher, weil zwar in neue Anlagen investiert wird, diese aber auf dem alten technologischen Stand sind. Längst gibt es Maschinen, die geeigneter wären, sie sind aber in den Anschaffungskosten etwa doppelt so teuer. In einem Untersuchungsbetrieb wird berichtet, dass es zwar neue Maschinen gibt, die steuerungstechnisch aber auf dem alten Stand

verharren. Der Standort bekommt wohl auch deshalb keine neuen Produkte für die Fertigung. An einer internen Vernetzung mit Betriebsdaten- und Maschinendatenerfassung (BDE und MDE) wurde zwar gearbeitet, aus finanziellen Gründen mussten diese Aktivitäten dann jedoch wieder eingestellt werden. In vielen untersuchten Betrieben werden im Produktionsprozess vielerorts Daten noch vom Menschen ausgelesen und Maschine für Maschine händisch notiert.

Digitalisierung ist, wie die Automatisierung allgemein, betrieblich im Wesentlichen eine Kostenfrage. Automatisiert wird nur, wenn die erwartbaren Skaleneffekte ausreichend sind. Das bedeutet auch hier eine ungleichzeitige Entwicklung. Am Thüringer Standort eines finanziell gut ausgestatteten Großunternehmens spielt Industrie 4.0 in der Regel eine erhebliche Rolle. Es findet eine kontinuierliche Digitalisierung und Automatisierung der Produktion statt. Wegen einer kontinuierlich betriebenen Automatisierung der Fertigung werden dort immer weniger Beschäftigte gebraucht. Dafür steigt der Bedarf an Beschäftigten, die die Prozesse überwachen und verbessern. In anderen Betrieben hat sich dagegen seit ihrer Gründung in den Produktionsabläufen kaum etwas verändert. Zwar arbeiten die Anlagen rechnergestützt, sie sind aber nicht miteinander vernetzt und haben keine Internetverbindung. Auch für die absehbare Zukunft ist in dieser Hinsicht nichts geplant. Wieder andere Betriebe errichten ganz neue Hallen, die vollständig auf Industrie 4.0 ausgerichtet sind, Instandhalter/innen werden per App über Fehler an Maschinen benachrichtigt und können von zuhause aus eine Fernwartung durchführen.

6 Gute Arbeit: Grenzen des Niedriglohnregimes, gesundheitliche Belastungen und Partizipationsdefizite

Gute Arbeit, also die Bereitstellung von gut entlohnten und auch qualitativ befriedigenden Arbeitstätigkeiten, wird vor dem Hintergrund des akuten oder drohenden Fachkräftemangels für die Betriebe immer wichtiger. Die Thematik betrifft neben der Lohngerechtigkeit insbesondere die Arbeitszeiten, die für viele Beschäftigte eine bedeutsame Rolle spielen. Tarifliche Möglichkeiten zur Arbeitszeitreduktion werden begrüßt. Viele Befragte wünschen, dass sich die Arbeitszeit zunehmend dem Leben anpassen soll. Außerdem stößt das Niedriglohnregime an seine Grenzen. Die Billigstrategien aus der Vergangenheit funktionieren nicht mehr. Das zum einen, weil sich die Arbeitsmarktsituation geändert hat, die Löhne über die Jahre gestiegen sind und heute höher liegen als bei der Konkurrenz in Osteuropa und Südostasien. Zum anderen fehlt es an (jungen) qualifizierten Beschäftigten, die bereit sind, für wenig Geld überdurchschnittlich lange zu arbeiten. Statt ihre Ansprüche zurückzuschrauben, sind qualifizierte junge Leute mobil genug, um abzuwandern und dort zu arbeiten, wo es die besten Löhne und Arbeitsbedingungen gibt. Das stellt besonders jene Thüringer Betriebe vor große Herausforderungen, die auf Grund des starken Konkurrenz- und Preiskampfs nur über geringe Handlungsspielräume verfügen.

Die Mehrheit der untersuchten Betriebe ist nicht an die Flächentarifverträge der IG Metall gebunden. Insbesondere kleinere Zulieferer sind teilweise noch sehr weit von Flächenregelungen entfernt und haben oftmals auch keine Haustarifverträge. Durch den zunehmenden Personalmangel wird der Druck auf die Unternehmen, bessere Arbeits- und Entlohnungsbe-

dingungen zu bieten, aber immer größer. Ein Betriebsrat berichtet davon, dass binnen zwei Jahren der gewerkschaftliche Organisationsgrad von lediglich acht auf 80 Prozent angestiegen ist – dies in der Erwartung, einen guten Tarifvertrag abschließen zu können. Andere Betriebsrät/innen berichten von guten Tarifabschlüssen. Dass große Unterschiede zwischen der Beschäftigung bei einem Endhersteller auf der einen und einem Zulieferer auf der anderen Seite bestehen, wird schon anhand der Prämienregelungen klar: Die Beschäftigten der Zulieferer sehen, welche Prämien die Belegschaften der Endhersteller am Jahresende erhalten und vergleichen das mit den Zahlungen im eigenen Betrieb: „*Dann denkt man sich halt manchmal auch, hier. Gut, man hat ja dazu auch seinen Teil beigetragen und man kriegt das nicht.*“ Solche wahrgenommenen Ungerechtigkeiten sorgen für eine regelrechte Gratifikationskrise und sie bestärken die Beschäftigten der Zulieferer darin, mehr zu fordern als sie bisher erhalten haben. Dem kommt entgegen, dass sich die Verhandlungsposition der Beschäftigten dank der veränderten Lage am Arbeitsmarkt deutlich verbessert hat.

Neben der Entlohnung ist die Wochenarbeitszeit ein großes betriebliches Thema. Während manche Betriebe sich von höheren Arbeitszeiten aus der 40-Stunden-Woche angenähert haben, kämpfen andere bereits um die 35-Stunden-Woche. Dabei wird sehr deutlich, dass der Erwerbsarbeit bei jüngeren Beschäftigten nicht mehr der Stellenwert im Lebenszusammenhang zukommt, den sie noch vor Jahren und in älteren Kohorten hatte und teilweise noch immer hat. Die Ansprüche an Arbeit

und Leben haben sich gravierend verändert. Vor allem jüngere Beschäftigte sind heute seltener zu Konzessionen bereit, wenn es darum geht, den Betrieb und den eigenen Arbeitsplatz zu erhalten. Sofern das Entgelt einigermaßen stimmt, treten Arbeitszeiten und Leistungsbedingungen ins Zentrum tätigkeitsbezogener Ansprüche. Die subjektiv hohe Gewichtung von Arbeitszeitverkürzung bei einem Teil der Beschäftigten zeigt sich anhand der Umsetzung des Tarifvertrags zur kurzen Vollzeit, der eine auf zwei Jahre befristete Reduktion der Wochenarbeitszeit auf 28 Stunden ermöglicht. Auch wenn 2018/19 Verhandlungen über die Verkürzung der Arbeitszeit im Osten, damit auch in Thüringen auf 35 Stunden pro Woche ergebnislos beendet wurden, sind auf Betriebs- und Unternehmensebene Schritte zu einer mit individuellen Wahlmöglichkeiten verbundenen Arbeitszeitverkürzung durchaus möglich. Sofern die Arbeitszeitkomponente in den Haustarifverträgen unserer Untersuchungsbetriebe mitverhandelt wurde, wird in den Betrieben rege von ihr Gebrauch gemacht.

„Es gibt ja die Möglichkeit, Geld in Zeit umzuwandeln [...], dann acht freie Tage zu nehmen, dafür keine Sonderzahlung zu bekommen. Das kann man wählen als Schichtarbeiter, das kann man aber auch zur Pflege oder Kinderbe-

treuung wählen. [...] Der Anmeldeprozess läuft ja noch, also, wer es 2019 machen will. Also, wir vermuten jetzt wirklich schon 80, über 80 Prozent in der Fertigung werden es machen, weil die das können als Schichtarbeiter, vielleicht sogar fast 90.“ (Betriebsrat Betrieb B)

Viele Beschäftigte nehmen lieber die acht Tage zusätzlichen Urlaub in Anspruch als das zusätzliche Entgelt.²⁸ Dies geschieht vor allem dann, wenn Kinder vorhanden sind, die häufig länger krank sind als durch das „Kinderkrankengeld“ der gesetzlichen Krankenkassen abgedeckt wird. Die zusätzlichen Tage verhindern somit, dass Urlaubstage für die Pflege der erkrankten Kinder genutzt werden müssen. Der wachsende Stellenwert der Freizeit begünstigt außerdem die Antragstellung für die Zusatztage.

Einige Untersuchungsbetriebe haben in den vergangenen Jahren mit dem Modell der rollenden Woche gearbeitet. *„Was nicht so schön ist für die Mitarbeiter, aber manchmal geht's nicht anders“*, erläutert ein befragter Betriebsrat. Zu Schichten am Sonntag sind die Beschäftigten allerdings immer weniger bereit, Väter nehmen vermehrt Elternzeit, dem Privatleben wird ein höherer Stellenwert beigemessen als das in den Zeiten hoher Arbeitslosigkeit der Fall war. Die hohe Auslastung sorgt zudem

²⁸ Diese Aussage trifft für Thüringen in besonderem Maße zu. Die Inanspruchnahme der zusätzlichen freien Tage ist in Thüringen signifikant höher als in den anderen (westlichen) Bundesländern, die zum IG Metall-Bezirk Mitte zählen. In einer ersten Auswertung zur Jahreswende 2018/19 hat sich gezeigt, dass im Schnitt der vier Länder (Hessen, Thüringen, Saarland, Rheinland-Pfalz) etwa sechs Prozent der insgesamt flächentarifgebundenen Beschäftigten die Wandlung des Zusatzgeldes in freie Tage in Anspruch genommen hatten, in Thüringen waren es hingegen deutlich mehr als zwölf Prozent. Dies verdankt sich nicht allein einer besonderen Motivationslage, sondern auch einem höheren Prozentsatz an Anspruchsberechtigten. In Thüringen (und im Saarland) gibt es überdurchschnittlich hohe Anteile an Schichtarbeit, Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit.

für massive Arbeitsverdichtung, die von vielen Beschäftigten nicht mehr widerspruchslos hingenommen wird. Einige Befragte präferieren ein Zweischichtsystem, also ein System ohne Nachtschicht. Besonders ältere Beschäftigte leiden häufig unter dem Dreischichtsystem:

„Also belastend, für mich zum Beispiel jetzt im Alter, sind auf jeden Fall die drei Schichten. Gerade die Nachtschicht. Wenn ich früh zu Hause bin, ich gehe um halb acht ins Bett, stehe um zehn wieder auf. Das war es dann. Dann warte ich, bis ich abends um neun wieder auf Arbeit fahren kann. Das ist schlimm. Es gibt mal einen Tag in der Woche, da kann ich mal bis um elf oder um zwölf schlafen, aber das ist ganz selten. Das ist schon auf jeden Fall belastend.“ (Beschäftigter Betrieb D)

Doch auch jüngeren Beschäftigten macht das Schichtsystem zu schaffen:

„Dieser ganze Rhythmus, der geht ja bei den Leuten unwahrscheinlich auf den Biorhythmus. Und wer das über Jahre macht, der ist körperlich wie psychisch irgendwann eigentlich am Ende. Es betrifft nicht nur die älteren Mitarbeiter, es betrifft auch Leute, sagen wir mal so um die 30. Wer zehn Jahre Schichtarbeit gemacht hat, dem sieht man das an, körperlich wie von der Psyche her.“ (Betriebsrat Betrieb G)

Gute Arbeit beinhaltet auch Partizipationsmöglichkeiten. Diese gibt es für die meisten Beschäftigten aber lediglich im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) beziehungsweise des Betrieblichen Vor-

schlagswesens. Die Vorschläge beziehen sich dabei meist auf kleine Verbesserungsmöglichkeiten, bisweilen auch auf Themen außerhalb des Arbeitsprozesses wie das Essen in der Kantine oder ähnliches. Außerdem können einige Beschäftigte im Kleinen an der Gestaltung von Prozessen mitwirken und dabei eigene Ideen einbringen. Ein Instandhalter berichtet:

„Das sind aber mehr technische Sachen, ja, mit diesem KVP-Prozess. Das bedeutet, dass technische Sachen an den Anlagen verbessert werden, Abläufe verbessert. Und da haben wir das KVP-System. Das beinhaltet jetzt nicht, dass die sich über die Zukunft Gedanken machen irgendwie.“ (Beschäftigter Betrieb C)

An der Prozessplanung im Gesamten wirken allenfalls höherqualifizierte Fachkräfte wie Instandhalter/innen über entsprechende Arbeitskreise mit, das Gros der Beschäftigten bleibt hier außen vor. Auf die Produktpalette oder Neuentwicklungen an sich kann gar kein Einfluss genommen werden. Das heißt selbst wenn Beschäftigte Ideen hinsichtlich alternativer Produkte und Produktionen haben sollten, blieben diese im betrieblichen Alltag mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit unbemerkt.

Ideen, die zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen genutzt werden könnten, kommen kaum zum Zug. Das gilt nicht zuletzt für Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. In zahlreichen Betrieben wird eine zunehmende psychische Belastung durch Arbeitsverdichtung beschrieben, unter der auch das Arbeitsklima und die Kollegialität leiden. Besonders

Zusatzschichten auf Grund unerwartet hoher Abrufe durch die Kunden werden zunehmend zum Problem. In einem untersuchten Betrieb können die Schichtpläne für die kommende Woche immer erst donnerstags veröffentlicht werden, weshalb den Beschäftigten eine sehr hohe Flexibilitätsleistung abverlangt wird, die auch das Privatleben beeinträchtigt:

„Hier wird im Prinzip am Donnerstag der Vorwoche ... die Schichtplanung für die darauffolgende Woche bekannt gegeben und der Betrieb hat ... die Möglichkeiten, dann auch in Schichtmodellen eine Auswahl zu treffen. Heute wird acht Stunden gearbeitet, heute wird sechs Stunden gearbeitet. Und er sucht sich dann aus, nächste Woche wird Samstag gearbeitet.“
(Betriebsrat Betrieb H)

Lange Zeit wurde das von der Belegschaft im Gegenzug für einen vermeintlich stabilen Arbeitsplatz billigend in Kauf genommen. Das beginnt sich jedoch allmählich zu ändern, kritische Stimmen aus der Belegschaft dringen aber kaum bis zur Geschäftsleitung durch.

Auch körperliche Belastungen sind nach wie vor ein wichtiges betriebliches Themenfeld, wenngleich die zunehmende Automatisierung dazu beiträgt, Menschen von entsprechenden Tätigkeiten zu entlasten. In einigen Betrieben sehen sich Beschäftigte einer hohen Lärmbelastung ausgesetzt, Gehörschutz wird häufig nicht getragen, zudem heizen sich einige Hallen im Sommer stark auf und sorgen so für zusätzliche Belastungen. Außerdem sind einige der besichtigten Hallen auf Grund mangelnder

Platzkapazitäten bei hohem Auftragsvolumen vollgestellt, was die Unfallgefahr erhöht. Die Belastungssituation stellt sich aber uneinheitlich dar, insgesamt spielen Arbeitsunfälle eine untergeordnete Rolle. Die Krankenstände sind allerdings teilweise sehr hoch. In einem Betrieb mit Dreischichtmodell, in welchem nach Aussagen des Betriebsrats auch die psychischen Belastungen stark angestiegen sind, beträgt der Krankenstand zwischen 12 und 13 Prozent – und liegt damit etwa doppelt so hoch wie der Durchschnitt in der Automobilindustrie (Badura et al. 2019). Andere Betriebsrät/innen berichten ebenfalls davon, Erfahrungen mit relativ hohen Krankenständen gemacht zu haben. Besonders die Leiharbeitskräfte und die befristet Beschäftigten fühlen sich zudem durch die Furcht um ihren Arbeitsplatz belastet. Auch die Digitalisierung kann gesundheitliche Gefahren produzieren. Befürchtet werden permanente Ablenkung, Konzentrationsschwächen sowie ein erweiterter Zugriff auf die individuellen Arbeitsvermögen. Die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Freizeit verschwimmen zusehends. Das kann als zusätzliche Belastung empfunden werden und es ist kein Wunder, dass die Belegschaften mancher Untersuchungsbetriebe hier eine Regelung über Betriebsvereinbarungen anstreben.

Insgesamt wird deutlich, dass die Beschäftigten nur über vergleichsweise geringe Möglichkeiten verfügen, aktiv auf Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen Einfluss zu nehmen. Bedenkt man zudem, dass das durchschnittliche Entgeltniveau in der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie ca. 33 Prozent unter dem

Westniveau der Branche liegt (Olle et al. 2018), wird verbreitete Unzufriedenheit erklärbar. Dazu trägt zusätzlich bei, dass direkte Partizipation oder zumindest Mitsprache von Beschäftigten in zahlreichen Betrieben kaum entwickelt ist. Weil das der Fall ist, bleibt die immer wieder zu hörende Redewendung, die Transformation biete auch Chancen für Gute Arbeit, für betriebliche Praktiker/innen und insbesondere in der Wahrnehmung der befragten Lohnabhängigen abstrakt. Der Effekt ist ein doppelter: Einerseits wird Produzentenwissen verschenkt, das sowohl zu Effizienzsteigerungen als auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen genutzt werden könnte. Andererseits geht den Thüringer Betrieben der Auto- und Zulieferindustrie damit eine Ressource verloren, die für den technologischen Umbruch dringend benötigt wird. Im Ergebnis könnte ein *circulus vitiosus*, ein Teufelskreis aus überkommenen Modernisierungshemmnissen und blockierten Zukunftsentwicklungen entstehen. Ein Management mit vergleichsweise engen Handlungsspielräumen und geringer strategischer Kompetenz bietet kaum Chancen für Beschäftigtenpartizipation. Es vernachlässigt Aus- und Weiterbildung, betrachtet die betriebliche Mitbestimmung häufig als Ballast und sucht mangels Alternativen möglichst lange an der Niedriglohnkonkurrenz festzuhalten. Deshalb gelingt es nicht, Fähigkeiten und Qualifikationen zu entwickeln und zu fördern, die dafür sorgen könnten, dass sich Beschäftigte aktiv an der Gestaltung des ökonomisch-ökologischen und des technologischen Wandels beteiligen.

Exkurs: Die Qualität der Arbeit als Wettbewerbsfaktor

Damit bewegt sich die Thüringer Auto- und Zulieferindustrie zu großen Teilen noch immer auf dem Pfad einer *Low-Road*-Strategie, deren Erfolgsbedingungen längst der Vergangenheit angehören. In anderen wichtigen Branchen der Thüringer Wirtschaft stoßen wir – das zeigen andere Erhebungen unseres Arbeitsbereichs – auf ähnliche Beharrungskräfte. Angesichts der im Ländervergleich überdurchschnittlich kritischen Bewertung der Arbeitsbedingungen durch Thüringer Beschäftigte (Tabelle 3) muss weiter von einem relevanten Wettbewerbsnachteil Thüringens bezüglich der Anziehung und Bindung von Arbeitskräften ausgegangen werden.

Unsere Repräsentativbefragung der Bevölkerung Ostthüringens 2016 im Rahmen des Projekts *rebeko* mit über 2.000 Teilnehmer/innen zeigt, dass die Verbesserung der Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation seitens der Beschäftigten deutlich registriert wird (Schmalz et al. 2020). Die Angst vor einem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes hat abgenommen und die eigenen Chancen auf den Arbeitsmärkten werden überwiegend positiv bewertet. Gleichzeitig wird Thüringen aber noch immer als ein Niedriglohnland wahrgenommen, in welchem die Arbeitnehmer/innen von der positiven Entwicklung kaum profitieren. Die im Ländervergleich dynamische Entwicklung der Bruttolöhne im Freistaat (plus 27% zwischen 2010 und 2017) und die positiven Wirkungen der Einführung eines Mindestlohns reichen offenbar nicht aus,

Tabelle 3
Arbeitsqualität nach DGB-Index in Thüringen*, Ost-, West- und Gesamtdeutschland

	Thüringen	Gesamt	Neue Länder**	Alte Länder***
Schlechte Arbeit	34 %	22 %	25 %	21 %
Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld	34 %	36 %	38 %	36 %
Arbeitsqualität im oberen Mittelfeld	27 %	33 %	31 %	33 %
Gute Arbeit	5 %	10 %	7 %	10 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %
Durchschnittliche Punktzahl DGB-Index (zwischen 1 und 100)	56,3	61,1	59,6	61,4

* Grundlage ist eine Beschäftigtenbefragung N=964, ** Einschließlich Ost-Berlin; *** Einschließlich West-Berlin
Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 4
Einschätzungen der Ostthüringer Bevölkerung zur Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation (in Prozent)

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
„Die Wirtschaft in Ostthüringen hat sich in den letzten zehn Jahren sehr zum Positiven entwickelt.“	21	48	24	8
„Ich halte meinen Arbeitsplatz auch langfristig für sicher.“	57	27	12	4
„Die Interessen der Arbeitnehmer werden immer weniger berücksichtigt.“	25	35	30	11
„Die Betriebe in Ostthüringen setzen noch immer auf niedrige Löhne und schlechte Arbeitsbedingungen.“	21	37	30	12
„Mein Arbeitseinkommen entspricht meiner Leistung.“	26	40	24	10
„Mit meinem derzeitigen Einkommen komme ich kaum über die Runden.“	12	17	25	47
„Die Löhne in Ostthüringen werden in absehbarer Zeit den Löhnen in Westdeutschland angeglichen werden.“	6	14	38	42

N=2.188; Quelle: Projekt rebeko, FSU Jena. Eigene Darstellung.

um ein Gefühl angemessener Beteiligung am wirtschaftlichen Wachstum zu stützen. Die in Tabelle 4 aufgeführten Befragungsergebnisse illustrieren diese Problematik.

Besonders kritisch sind die folgenden Befragungsergebnisse: Unter den beruflich Qualifizierten sehen rund 40 Prozent ein Missverhältnis von Entgelt und Leistung; in dieser Gruppe kommen ca. 30 Prozent mit ihrem Einkommen kaum über die Runden.²⁹ Anhand dieser Daten wird deutlich, dass die Integration in qualifizierte (Vollzeit-) Beschäftigung durchaus mit einer Einkommensprekarität einher gehen kann, die die Betroffenen unterhalb der herrschenden Normalitätsstandards positioniert.

Die kritische Bewertung von Arbeit und Beschäftigung in Thüringen geht auch außerhalb der Automobilbranche mit einem wachsenden Selbstbewusstsein von Arbeitnehmer/innen,

nachlassender Verzichtsbereitschaft und erweiterten Ansprüchen an Arbeit einher. Die Sozialfigur des verzichtsbereiten und stets zu Höchstleistungen bereiten Arbeitnehmers verliert im Freistaat gesamtwirtschaftlich an Bedeutung (Tabelle 5) (Schmalz et al. 2020). Unsere Untersuchungen zur Erneuerung von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen zeigen deutlich, dass der Lohn zum Katalysator für qualitative Arbeitsansprüche geworden ist. Lohnkonflikte sind eine Chiffre, hinter der sich häufig auch Kritik an überlangen Arbeitszeiten, Leistungsdruck, mangelnder Zeitsouveränität und autoritären Firmenregimes verbirgt. Es geht in betrieblichen und Tarifaueinandersetzungen also um mehr als „nur“ ums Geld, verlangt wird mehr Gerechtigkeit, Anerkennung, mehr Zeit für Freund/innen und Familie, mehr Mit- und Selbstbestimmung.

Tabelle 5							
Zustimmung nach Altersgruppen zu der Aussage „Zur Sicherung meines Unternehmens wäre ich dazu bereit, mehr zu arbeiten oder weniger Gehalt zu verlangen.“							
	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-75	Gesamt
Stimme voll und ganz zu	0	8	11	8	12	14	10
Stimme eher zu	11	18	26	24	23	18	23
Stimme eher nicht zu	20	31	26	21	19	24	24
Stimme überhaupt nicht zu	68	43	37	47	46	44	44
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100

nach Altersgruppen, Anteil der Befragten in Prozent; N=2.188; Quelle: Projekt rebeko, FSU Jena. Eigene Darstellung.

²⁹ Jeweils Addition aus uneingeschränkter und eingeschränkter Zustimmung.

Qualifizierungsansprüche, Wünsche nach Arbeitszeitverkürzung und größerer individueller Zeitsouveränität, betriebliche Beteiligung, Anerkennung und sozial verträgliche Arbeitsarrangements gewinnen immer mehr an Bedeutung. Gleichzeitig finden wir eine ganz überwiegend positive Wahrnehmung der Funktion von Betriebsräten und Gewerkschaften. Hier stützen die quantitativen Forschungen im Rahmen von *rebeko* die Ergebnisse früherer Untersuchungen zur Belegung von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen.

Unsere *rebeko*-Befragung macht deutlich, dass auf Seiten der Beschäftigten ein Interesse an qualitativ guten Sozialbeziehungen im Betrieb besteht. Tatsächlich fühlen sich rund 30 Prozent der Befragten im Betrieb als Person ungenügend wertgeschätzt und nur als reine Arbeitskraft adressiert. Wichtige Kriterien für einen „idealen Arbeitsplatz“ sind regelmäßige

Informationen durch Vorgesetzte (89 Prozent) und eigene Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume in der Arbeit (rund 87 Prozent). Vielfach können diese Ansprüche aber nicht realisiert werden.

Bilanzierend bleibt festzuhalten, dass hinsichtlich der basalen Faktoren, die für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften bedeutsam sind, in den Unternehmen Thüringens bisher keine durchgehende Trendwende zu erkennen ist. Auch angesichts verbesserter Arbeitsmarktbedingungen ist bisher keine Trendumkehr zugunsten der Entprekarisierung von Beschäftigung festzustellen. Die starke Expansion flexibel-precärer Beschäftigung, die seit den frühen 1990er Jahren und verstärkt seit der Jahrtausendwende beobachtet wird, hat in der Tendenz zur Herausbildung einer prekären Vollerwerbsgesellschaft (Dörre u. a. 2013) geführt: Die Erwerbsbeteiligung erreicht

Tabelle 6				
Arbeitszeit-, Weiterbildungsansprüche und Gewerkschaftsbewertung Ostthüringer Erwerbstätiger (in Prozent)				
	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
„Ich wünsche mir, weniger Stunden pro Woche arbeiten zu müssen.“	26	24	17	33
„Regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen sollten allen Mitarbeitern zugänglich sein.“	82	16	2	1
„Gewerkschaften leisten einen wichtigen Beitrag für faire Arbeit.“	33	41	16	10

N=2.188; Quelle: Projekt rebeko, FSU Jena. Eigene Darstellung.

regelmäßig neue Höchststände, gleichzeitig gewinnen Beschäftigungsformen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses an Gewicht. Auch wenn die Prekarisierungsdynamik jüngst an Tempo verloren hat, bleiben unsichere Beschäftigungsverhältnisse weit verbreitet. Das wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Institut (WSI) kommt auf Grundlage der Daten der Bundesanstalt für Arbeit für Thüringen im Jahre 2016 auf eine Quote von rund 37 Prozent atypischer Beschäftigungsverhältnisse, im Vergleich zu etwa 28 Prozent im Jahre 2005. Eine Rücknahme der Integration auf Widerruf, die sich z. B. in einem Abbau von Befristungen, in der Transformation von Leiharbeit in feste Beschäftigungsverhältnisse, in der Umwandlung von Teil- in Vollzeit niederschlagen müsste, hat bisher nicht stattgefunden. Von Prekarität bleiben insbesondere Frauen, Menschen ohne eine abgeschlossene Berufsausbildung und junge Menschen betroffen. Neben der Persistenz prekärer Beschäftigung ist festzustellen, dass auch eine umfassende materielle Aufwertung von Arbeit in Form von Entgelterhöhungen und größerer Lohngerechtigkeit bisher in der Fläche nicht stattfindet. Thüringen ist noch immer Niedriglohnland mit Bruttodurchschnittsstundenlöhnen, die drei bis sechs Euro unter den westdeutschen Flächenbundesländern liegen. Die Niedriglohnquote ist in Ostdeutschland nach wie vor fast doppelt so hoch wie im Westen, wo sie bei rund 21 Prozent liegt (Statistisches Bundesamt (DESTATIS) 2017). Im Freistaat konnten 2014 rund 38 Prozent der Niedriglohnbeschäftigten auf einen Berufs-

abschluss verweisen (Deutscher Bundestag 2016), es handelt sich also keineswegs nur um ein Problem Geringqualifizierter.

All dies steht einer systematischen Nutzung von Produzentenwissen und damit der betrieblichen Innovationskompetenz insgesamt im Wege. Doch wie sollen die Herausforderungen der im Gange befindlichen Transformation bewältigt werden, wenn es nicht gelingt, Beschäftigte an ihre Betriebe zu binden und sie zu aktiver Mitwirkung zu motivieren? Diese Frage stellt sich nicht nur, aber doch in besonderem Maße für eine Branche, deren Wohl und Wehe von der Autoproduktion abhängig ist. Zugespielt formuliert: In Thüringen werden künftig nur jene Branchen, Unternehmen und Betriebe dauerhaft Bestand haben, die neben attraktiven Löhnen qualitativ befriedigende Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen anbieten. Eine Auto- und Zulieferindustrie, die zu großen Teilen unverändert auf die *Low Road* wirtschaftlichen Wandels setzt, könnte sich daher schon mittelfristig ihrer Zukunftschancen berauben. Einen Arbeitsmarkt in permanentem Ungleichgewicht kann es nicht geben. Wenn Unternehmen geeignete Arbeitskräftepotenziale nicht mehr vorfinden, werden sie in anderen, geeigneteren Regionen produzieren. Und Betriebe, denen Aufträge entgehen, weil es an Personal fehlt, könnten in der Konkurrenz alsbald den Kürzeren ziehen und im schlimmsten Fall ganz vom Markt verschwinden. Umgekehrt gilt aber auch: Der Mut, die im Gange befindliche Transformation als positive Herausforderung zu betrachten, könnte sich lohnen.

7 Von der Transformation zur Konversion? Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

In der Gesamtbetrachtung gelangt unsere Studie zu einem eindeutigen Ergebnis. Viele Thüringer Betriebe in der Auto- und Zulieferindustrie sind dem anstehenden Transformationsdruck kaum gewachsen. Elektromobilität spielt für die untersuchten regionalen Zulieferer bisher nur eine untergeordnete Rolle. Viele Führungskräfte und Beschäftigte hoffen nach wie vor auf den Fortbestand des konventionellen Antriebsstrangs, zukunftsorientierte Investitionen werden auch deshalb kaum getätigt. Von geringen finanziellen Spielräumen und der schwachen Entscheidungsmacht der Betriebe einmal abgesehen, birgt eine Festlegung auf E-Mobilität ein zweifaches Risiko: Zum einen ist nicht sicher, ob die Endhersteller auch bei einem Umrüsten auf E-Mobilität an ihren bisherigen Zulieferern festhalten, zumal sich viele Fertiger für E-Auto-Komponenten bereits in anderen Regionen (z. B. Sachsen) formiert haben. Zum anderen ist noch offen, ob E-Mobilität in der derzeit geplanten Variante überhaupt reüssieren wird und ob dieser Entwicklungspfad ökologisch nachhaltig ist. Ein Antrieb, der Gas und die Brennstoffzelle nutzt, ist mittelfristig noch immer denkbar.³⁰ Das wird auch von den Expert/innen und betrieblichen Akteur/innen immer wieder zur Sprache gebracht. Vor diesem Hintergrund drängt sich zusätzlich die Frage auf, ob der bevorstehende Wandel die Grenzen eines engen Transformationsbegriffs überschreitet. Konkret heißt das mit Blick auf die Thüringer Auto- und Zulieferindustrie, über

Konversion, über eine Ausrichtung der Produktion auf neuartige Produkte auch jenseits des Autos, nachzudenken. Ein Anregungspotenzial für mögliche Konversionspfade findet sich unter den befragten Beschäftigten der Thüringer Betriebe durchaus.

Ungenutztes Potenzial der Anpassungsfähigkeit

Transformation oder gar Konversion ist in Thüringen, so zeigt unsere Untersuchung, ganz überwiegend ein Expert/innen- und Verbändethema. In der Unternehmenspraxis spielt zumindest Konversion als Strategie nur eine marginale Rolle, da sie von Fragen des operativen Geschäfts (Standortverlagerung, Konkurrenz, Stellenabbau, Globalisierungszwang) überlagert wird. Dennoch wird in den Betriebsräten über neue Produkte nachgedacht. Häufig handelt es sich eher um unstrukturierte Diskussionen als um konkrete Pläne, zumal die Betriebsräte in Produktplanungen überwiegend nicht involviert sind. Insgesamt zeigt sich ein breites Spektrum an Überlegungen, das auf die Komplexität von Transformationsprozessen und deren heterogene Wahrnehmung verweist.

Die Hersteller von Fahrwerksteilen wären mit ihrem insgesamt gut qualifizierten Personal durchaus in der Lage, auf ihren Maschinen auch andere Produkte für Märkte jenseits der Automobilindustrie zu fertigen. Viele Betriebsrät/innen halten ihren Betrieb grundsätzlich für anpassungsfähig.

³⁰ Im Saarland wird Industriepolitik für eine Wasserstoffregion Homburg betrieben, die auch von der Landesregierung gefördert wird. In Thüringen formieren sich ebenfalls Akteure, die einen ähnlichen Ansatz verfolgen.

„Ich glaube, dass dieser Standort sich auf neue Dinge einstellen kann, zumindest unter den aktuellen ... Rahmenbedingungen, die Leute, gerade was wir für Leute haben.“ (Werkleiter Betrieb D).

Gerade wenn das Personal hinreichend qualifiziert ist, um auch neuartige Produkte zu fertigen, wird die Transformation als weniger problematisch betrachtet. Auch die Hersteller anderer Komponenten sind noch relativ flexibel:

„Wenn die jetzt sagen, produziert morgen Leiterplatten für irgendwelche Windkraftanlagen, dann können wir das auch machen.“ (Betriebsrat Betrieb K).

Auch die Solarindustrie wird wieder genannt. Ein Beschäftigter spricht von der Rüstungsindustrie oder dem Flugzeugbau als Alternativen – Branchen, in denen sich freilich die Nachhaltigkeitsproblematik noch deutlicher bemerkbar machen würde als in der Automobilindustrie. Betriebe in der Metallzerspanung könnten sich auch in Richtung Bahn oder Schifffahrt orientieren. Ob sich ein entsprechender Marktzugang findet oder ob er überhaupt angestrebt wird, ist eine andere Frage, zumal die Entscheidungen über Produktpaletten in der Regel nicht in Thüringen getroffen werden. Man müsste sich in der entsprechenden Branche erst einen Kundenstamm erarbeiten oder gegebenenfalls einziger Lieferant für einen Kunden sein, um überhaupt in einen Stückzahlbereich mit Größenordnungen zu kommen, in denen man sich bisher in der Automobilbranche bewegt. Trotz Preisdruck, Machtasymmetrien

und dem harten Konkurrenzkampf, den das Geschäft in der Automobilindustrie mit sich bringt, erodiert das Geschäftsmodell der Zulieferer bisher nicht.

Zwar ist den Betriebsrät/innen klar, dass der Markt und damit der Auftragskuchen voraussichtlich kleiner wird, wenn zukünftig für E-Autos produziert wird. Doch wenn man sich gegen Konkurrenten durchsetze, könne man weiterhin bestehen, lautet die optimistische Annahme. Dennoch finden sich auch in dieser Untersuchungsgruppe Betriebe, die versuchen, mit ihren Produkten auf Märkte jenseits der Automobilindustrie vorzudringen und die ihr Produktportfolio vorausschauend umstellen wollen. Betriebe, die in Konzernstrukturen eingebunden sind, haben zudem oftmals mehr Kapazitäten, rasch in Richtung E-Mobilität aktiv zu werden und neue Produkte zu entwickeln. Die Entwicklung findet aber selten in Thüringen selbst statt. Ein befragter Beschäftigter macht deutlich, dass seine Kolleg/innen anpassungsfähig sind, es aber nicht in ihrer Hand liegt, ob neue Produkte kommen oder nicht:

„Also leisten können die Leute viel. Flexibel sind sie auch. Lernwillig sind sie auch. Bloß sie können sich halt nicht selber um Konzepte kümmern und sowas alles.“ (Beschäftigter Betrieb D)

Weniger positiv sieht es bei den Betrieben aus, die stark am Verbrennungsmotor hängen, weil sie entweder Motoren oder Motorenteile montieren oder Teile wie Pleuel oder Nockenwellen fertigen, die unmittelbar zum konventionellen Antriebsstrang gehören. Hier wird teilweise

ein massiver Beschäftigungsabbau im Zuge der Transformation erwartet. Denn wenn sich der E-Motor durchsetzt, sind künftig deutlich weniger Arbeitsplätze vonnöten, weil der E-Motor aus weniger Komponenten besteht. Arbeitsplatzverluste sind also selbst dann zu erwarten, wenn neue Produkte Einzug in den Betrieb halten. Ein Betriebsrat übernimmt die aus dem Militärjargon stammende Wendung des „last man standing“, um das Vorgehen seiner Geschäftsleitung zu beschreiben: Auf das bisherige Produkt, das vollständig auf den Verbrennungsmotor ausgelegt ist, wird so lange gesetzt, bis es sich nicht mehr verkaufen lässt. Das Management ist wettbewerbsgetrieben und setzt auf erfolgreichen Produktverkauf, solange der Markt besteht. Das als exklusive „Strategie“ zu fahren ist riskant. Stattdessen müssten die vorhandenen Forschungs- und Entwicklungskapazitäten im Betrieb genutzt werden, um sich vorausschauend auf den Wandel vorzubereiten. Die Geschäftsleitung setzt aber darauf, dass der Verbrenner sich schon „irgendwie“ halten wird.

Für die Betriebe, die Teil eines Konzerns sind, heißt strategisches Handeln zumeist, sich im konzerneigenen Standortwettbewerb möglichst attraktiv, das heißt wettbewerbsfähig, darzustellen – dies oftmals auf Kosten der Beschäftigten, weil über Löhne und Arbeitsbedingungen konkurriert wird. Größerer strategischer Einfluss besteht häufig nicht, vor allem nicht für den Betriebsrat. Der Interessenvertreter eines Konzernbetriebs berichtet, dass der Mutterkonzern sich aktiv auf die Transfor-

mation hin zur Elektromobilität vorbereitet, während am Thüringer Standort aber lediglich das „Altgeschäft“ gemacht wird, das perspektivisch wegfällt. Mit den Anlagen vor Ort können alternative Produkte auch nicht gefertigt werden. Besagter Betriebsrat erwartet bereits in den kommenden zwei Jahren eine Marktberreinigung.

Unter unseren Untersuchungsbetrieben finden sich auch Zulieferer, die von der Transformation in Richtung E-Mobilität allenfalls am Rande betroffen sind. Sie fertigen Teile wie Leuchten, bei denen es zukünftig vor allem darum geht, die Energieeffizienz voranzutreiben und das Gewicht zu reduzieren. In einem anderen Unternehmen werden Leiterplatten bestückt, prinzipiell ist hier ebenfalls eine Umorientierung mit Produktionen für andere Branchen denkbar. Im Großen und Ganzen gehen diese Hersteller von günstigen Entwicklungsprognosen aus, weil sich ihre Produkte mit vielfältigen Schnittstellen zu datengetriebener IT und Elektronik ausstatten lassen und damit grundsätzlich allen Digitalisierungstrends folgen können.

Veränderte Mobilität aus Sicht der Beschäftigten – Kritik an unausgereifter Verkehrswende

Vorbereitungen für Transformation oder gar Konversion werden häufig auch deshalb nicht getroffen, weil man in den Betrieben nicht an die Radikalität des Wandels glaubt, mitunter von „Klimahysterie“³¹ gesprochen wird und eine Umstellung auf andere Produkte zumindest in naher Zukunft nicht für nötig erachtet wird. Sowohl für die Betriebsrät/innen und die

31 So ein Betriebsrat während einer Projektpräsentation in Eisenach.

Geschäftsführungen als auch für die Beschäftigten selbst spielt die anstehende Transformation subjektiv nur eine untergeordnete Rolle. Stellvertretend für die Beschäftigten steht die folgende Aussage eines Betriebsrates:

„Und man merkt ja auch, dass sich keiner mit Transformation oder E-Mobilität also nicht beschäftigt wäre vielleicht böse, aber wirklich mal so 100 Prozent, es gibt ein paar. [...] Aber so das Gros ist, da wird gemacht und es geht immer weiter. Eine Tür geht zu, wissen wir da, eine geht auf. Dann machen wir halt was anderes.“
(Betriebsrat, Betrieb D)

Besonders die Nachwendeerfahrung sorgt bei vielen Beschäftigten dafür, dass sie davon ausgehen, auch den nächsten Umbruch irgendwie zu meistern. Bei den älteren Befragten existiert gewissermaßen eine erfahrungsbasierte Transformationskompetenz. So hat einer der von uns untersuchten Betriebe einen Werdegang vom Familienunternehmen über mehrere Insolvenzen hin zu neuen und wechselnden Investoren hinter sich. Damit ist er kein Einzelfall. Hinzu kommt aber, dass viele Beschäftigte in den kommenden Jahren das Renteneintrittsalter erreichen werden und sich daher selbst nicht mehr von den anstehenden Umbrüchen betroffen sehen. Damit geht den Betrieben nicht nur Transformationskompetenz verloren; den älteren Beschäftigten und Betriebsräten fehlt teilweise auch die Motivation, über langfristige Geschäftsstrategien und Veränderungen nachzudenken. Viele Betriebsräte rechnen damit, dass sich in den kommenden zehn Jahren noch nicht viel tun wird. Zwar wird über die Sicherheit der Arbeitsplätze in der Zukunft diskutiert,

hier spielen aber Verlagerungsdrohungen nach Osteuropa oder Südostasien eine größere Rolle als der Wandel im Antriebsstrang. Von letzterem sehen sich die meisten Befragten nicht wirklich betroffen.

Daher überrascht wenig, dass auch die Verkehrswende seitens der Beschäftigten noch kaum thematisiert wird. Das gilt insbesondere für ländliche Gebiete, in denen man auf den privaten PKW angewiesen ist. Ein E-Auto ist für viele derzeit nicht erschwinglich und seine Nutzung erscheint zudem wenig praktikabel. Sofern E-Mobilität überhaupt diskutiert wird, glaubt man nicht an einen raschen Wandel. Als Beleg wird das Problem der fehlenden Infrastruktur angeführt:

„Wenn ich zum Beispiel die Rastplätze sehe, jetzt fahren die alle mit einem E-Auto, wie viel tausend Zapfsäulen muss es denn da geben pro Rastplatz, dass die alle tanken können?“
(Beschäftigter Betrieb D)

Ein Teil der Beschäftigten mutmaßt, dass sich der E-Antrieb nur langsam durchsetzen wird:

„In zehn Jahren wird das so sein, dass sich die Elektromobilität einfach als dritte Antriebsart etabliert hat. Dass es trotzdem noch Diesel- und Benzinmotoren geben wird. Und die Motoren wahrscheinlich dann ein bisschen kleiner werden, aber trotzdem noch alle relevanten Teile benötigt werden, die wir dann hier produzieren werden. Sicherlich werden vielleicht einige abspringen von dem Zug und dadurch die Kontingente, sage ich mal, für die verbleibenden in der Branche erhöhen.“ (Beschäftigter Betrieb D)

Der Markt für Verbrennungsmotoren und deren Komponenten wird absehbar kleiner, aber man hofft, zu denjenigen zu gehören, die immer noch etwas vom Kuchen abbekommen. Während eine Umstellung auf andere Produkte unter Umständen mit hohen Hürden verbunden ist, sichert ein Festhalten an den bisherigen Produkten dagegen erst einmal das Überleben, denn

„wenn man Teile für Verbrennungsmotoren herstellt, wo wir ja sehen, dass wir doch recht spezielle Maschinen für die Produktion eigentlich haben, ist das für das Unternehmen wahrscheinlich sehr schwierig, da neue Märkte aufzutun, wo die Maschinen für geeignet sind, für die Produktion. Also das stelle ich mir schon relativ schwierig vor. Es müssen sich ja auch andere Firmen ... um neue Märkte kümmern. Da wird erstmal wieder ein stärkerer Konkurrenzkampf entstehen. Vielleicht kommt man sogar besser weg, wenn man bis zum bitteren Ende sich auf die Produktion konzentriert. [Es] wird ja viel von der Automobilindustrie [an] Aufträgen vergeben, wo gesagt wird, ihr werdet Alleinhersteller. [Es gibt] bisschen mehr Geld sogar dafür und wenn das dann vorbei ist, dann sterbt ihr mit, sage ich mal mit dem Motor oder mit der Produktion (...). Das ist halt gerade so eine Gratwanderung.“ (Beschäftigter Betrieb D)

Dennoch ist es auch aus Sicht von Betriebsrät/innen sinnvoll, frühzeitig ein zweites Standbein aufzubauen. Dazu müssten aber die Werkleitungen aktiv werden. Die Betriebsrät/innen haben keine Entscheidungskompetenz. Gestaltungsmöglichkeiten sehen sie nur mit Blick auf den Arbeitsprozess. Wenn

überhaupt, so können sie allenfalls noch beim Produktionsprozess mitbestimmen, mit Blick auf die Produktpalette gibt es keine Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten. Dass sich die Beschäftigten nicht als Akteur/innen sehen, die Einfluss auf die Produktpolitik des Betriebes nehmen, bestätigt sich in allen Interviews. Einer der Hauptgründe dafür wird in den mangelnden Spielräumen und fehlenden Zeitbudgets für Innovationen gesehen: *„In der Fertigung hast du keine Zeit, dich mit den neuen Sachen zu beschäftigen, keine Zeit, innovativ zu sein, neue Ideen zu entwickeln.“* (Beschäftigter Betrieb B)

E-Autos spielen für die Beschäftigten auch als Konsument/innen eine untergeordnete Rolle, es werden nach wie vor überwiegend Autos mit konventionellem Antrieb gekauft, zumal viele Beschäftigte auf Grund ihres Lebensmittelpunkts in ländlichen Regionen nicht von Dieselfahrverboten betroffen sind. E-Autos werden dagegen abgelehnt, *„weil das Auto noch gar nicht ausgereift ist mit diesem Laden, mit diesen Ladestationen. ... Also ich würde auch mir immer noch einen Diesel kaufen. Ich bin da jetzt auch nicht so“* (Beschäftigter Betrieb G). Und die Betriebsrät/innen eines anderen Zulieferers machen hinsichtlich der Beschäftigten deutlich: *„Die kämpfen mit ihren kleinen Problemen, nicht mit den großen.“* (Betriebsrat Betrieb D) Und die kleinen Probleme sind subjektiv meist sozialer und weniger ökologischer Natur.

Allerdings, auch das zeigt unsere Untersuchung, gibt es in Thüringen – vorerst allerdings sehr schwache – Ansatzpunkte für eine Transformation, die über eine Veränderung

im Antriebsstrang und eine allmähliche Digitalisierung der Produktion hinausweisen. Einem Umstellen auf neue Produkte für Märkte jenseits der Automobilindustrie – also einer Konversion als abstrakter Idee – stehen besonders die Beschäftigten relativ offen gegenüber, obwohl sie die Automobilindustrie bisher wie selbstverständlich als ihren „Brotgeber“ betrachten. Für eine umfassende Transformation müssten aber seitens der Politik und auch in den Betrieben selbst entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden.

Integrierte, beteiligungsorientierte Politikansätze für eine sozial-ökologische Transformation

Zwar finden wir auch bei den Beschäftigten ein ökologisches Bewusstsein, die sozialen Bedürfnisse wie Arbeitsplatzsicherheit oder bezahlbare Mobilität sind aber dominant. Dies muss unbedingt berücksichtigt werden, soll eine sozial-ökologische Transformation gelingen. Anders formuliert: *„Ökologische Transformation kann nur erfolgreich sein, wenn sie die soziale Frage mitdenkt“* (Lemb 2018: 81). Soziale Schließungsprozesse, die – wie bei den in den Braunkohlerevieren beschäftigten Arbeiter/innen und Angestellten – zu einer Art Wagenburgmentalität führen und ökologischen Nachhaltigkeitszielen mit Reserven begegnen, gilt es unbedingt zu vermeiden (am Beispiel der Lausitz: Bose et al. 2019). Stattdessen wird *„eine umfassende Demokratisierung“* zur *„Bedingung der Möglichkeit transformativen Fortschritts“* (Urban 2018: 346). Es bedarf einer beteiligungsorientierten, demokratischen und

bürgernahen Industrie- und Strukturpolitik, argumentieren befragte Experten:

„Die Industrie hat sozusagen keinen ausreichenden Vertrauensüberschuss, sie hat keinen eigenen Utopieüberschuss für das Zeitalter des Klimawandels und der Digitalisierung. Sie bietet keine Story. Was ich sagen will, ist, die Story, die Zukunftsstory, wird nicht von der Industrie gemacht. Und, ich sage mal, auch nicht von den Industriegewerkschaften. Wir haben also gigantische Herausforderungen, die irgendwie allen bekannt sind, aber in ihrem Zusammenhang und in ihrem systemischen Risikopotenzial nicht ausreichend erkannt werden. Erkannt werden wollen, müsste man fast eher sagen. Wir haben eine taktische Kommunikation. Also, wenn man sich diesen Koalitionsvertrag der Bundesregierung, diese staatspolitische Notlösung, durchliest, dann ruft alles nach mehr strategischem Denken. Das ist sozusagen symbolhaft. Es gibt kein Leitmotiv, es gibt keinen Diskurs über Leitmotiv, geschweige denn entwickelte Leitmotiv, die sozusagen einem öffentlichen Diskurs ausgesetzt werden würden. Und es gibt beim Hauptakteur, der Industrie selbst, keine Story, sondern man schafft schlechte Nachrichten, zeigt Hilflosigkeit und Überforderung. Und in diesem Umfeld muss, glaube ich, eine Renaissance der Industriepolitik im Industrieland Deutschland begründet werden. Dazu müssen die Akteure einschließlich der Gewerkschaften aus meiner Sicht in ihren eigenen Konzepten klarer und deutlicher werden und vor allen Dingen auch sich aus sektoraler Einzelbetrach-

tung zu einem, den Begriff des Leitmotivs oder der Leitmotive rechtfertigenden übersektoralen Verständnis, weiterentwickeln.“ (Leiter der Geschäftsstelle des Netzwerks Zukunft der Industrie)

Eine beteiligungs offene, bürgernahe Industrie- und Strukturpolitik muss Teil einer kombinierten Strategie aus Netzwerkstrukturen sein, in die auch die Gewerkschaften wieder stärker eingebunden werden. Das heißt auch: Regionale Strukturpolitik sollte wieder zu einem Kerngeschäft der Gewerkschaften werden, denn einzelbetriebliche Strategien greifen bei der Gestaltung eines radikalen Strukturwandels zu kurz. Wichtig wäre die Etablierung von Netzwerken kleinerer und mittlerer Unternehmen, die z. B. Kooperationsanreize bei knappen Fachkräften und Spezialist/innen schaffen. Zu einer kombinierten, mehrdimensionalen Transformationsstrategie gehört eine umfassende bundes- und besonders landespolitische Unterstützung, die beispielsweise temporäre Übernahmen, Bürgschaften, finanzielle Unterstützung oder stille Beteiligungen von bzw. an Unternehmen beinhaltet. Darüber hinaus wird ein – auch sozialer – Infrastrukturausbau immer dringlicher. Der Staat muss in die ökologische und soziale Infrastruktur des Strukturwandels investieren (Lemb 2018: 82). Zudem bedarf es der Unterstützung von Forschung und Entwicklung sowie geeigneter Qualifizierungsmöglichkeiten für Beschäftigte im Transformationsprozess, die auch mit geeigneten Sicherheitsgarantien bei der Beschäftigung zu verbinden sind.

Modellregion Nachhaltige Mobilität

All das sind eher inkrementelle Maßnahmen, die indes als einzelne und für sich genommen nur schwer zu realisieren sein werden. Deshalb ist es aus unserer Sicht sinnvoll, viele kleine Veränderungen in einem großen Projekt „Nachhaltige Mobilität“ zu bündeln. Wir denken an eine Modellregion Ost oder eine Allianz von durch den Strukturwandel besonders gebeutelten Regionen, mit deren Hilfe Mobilität neu konzipiert werden kann. Im Rahmen eines solchen Großprojekts ließe sich ein integrierter Politikansatz verfolgen, der soziale und ökologische Nachhaltigkeitsziele viel stärker als bisher miteinander verzahnt. Dabei muss auch den unterschiedlichen Anforderungen an Mobilität Rechnung getragen werden. Für Städter/innen bedeutet Mobilität etwas anderes als für Bewohner/innen des ländlichen Raums. In den Städten wird es darum gehen, den privaten PKW-Verkehr möglichst rasch durch einen preiswerten öffentlichen Nahverkehr zu ersetzen. Hier müssen entsprechende Weichenstellungen stattfinden (Wissen 2019b). Für den ländlichen Raum stellt sich das völlig anders dar. Hier wären selbststeuernde Fahrzeuge, die preiswert und leicht zu programmieren wären, gerade für ältere Menschen eine gute Möglichkeit, um an sozialer Infrastruktur zu partizipieren. Anders gesagt: Die Thüringer Auto- und Zulieferindustrie (und nicht nur sie) hätte nach sozialen Bedürfnissen zu fragen, die in alternen Gesellschaften entstehen, um Innovations- und Investitionschancen zu erschließen. In entsprechenden Szenarien hätte das private Auto durchaus einen Platz, aber eben passgenau

zugeschnitten auf die Mobilitätserwartungen und -bedürfnisse unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen. Bedenkt man, dass Stadt-Land-Gegensätze zu einer globalen Problematik ersten Ranges geworden sind, so liegt auf der Hand, dass nachhaltige Mobilitätssysteme zu einem Exportschlager werden könnten.

Modellregion „Nachhaltige Mobilität“ könnte bedeuten, dass es um viel mehr geht als um eine Förderung neuer technologischer Entwicklungen: Sozial-ökologische Transformation, E-Mobilität und Digitalisierung schaffen mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Berufsbilder. So könnten etwa speziell ausgebildete Transformationslotsen, die bereits betriebliche Erfahrungen besitzen und sich an Hochschulen oder Universitäten weiter qualifizieren, Orientierung bieten. Durch die sozial-ökologische Transformation entsteht ein permanenter Weiterbildungsbedarf – und dies für eine Mehrheit der abhängig Beschäftigten. Deshalb werden in den Betrieben künftig Fachleute benötigt, die den Einsatz digitaler Technologie für intelligente Energienutzung qualifiziert begleiten. Es liegt auf der Hand, dass kleine und Kleinstbetriebe solche Expert/innen nicht aus eigener Kraft beschäftigen können. Deshalb werden überbetriebliche Pools mit entsprechend ausgebildeten Fachleuten benötigt, um die Transformation zu gestalten.

Durch die vermehrt anstehenden Renteneintritte ist es zudem dringend geboten, die Sicherung von Know-how zu institutionalisieren. Zur Gewinnung von Auszubildenden müssen die Unternehmen selbst aktiver werden, indem sie in Schulen für technische Berufe werben

und gute Ausbildungsbedingungen vorweisen. Auch Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten werden wichtig. Zudem kann, etwa über Ausbildungsleiter/innen im Ausbildungsberatungskreis des Verbands der Metall- und Elektroindustrie, auf den Ausbildungsplan eingewirkt werden. An den Kosten für Aus- und Weiterbildung haben sich Wirtschaft und Staat in angemessener Weise zu beteiligen. Klar ist: Zuwanderung wird bei der Gewinnung von Fachkräften künftig eine größere Rolle spielen müssen. Ohne Zuwanderung lassen sich die Probleme am Thüringer Arbeitsmarkt nicht lösen. Zwar ist Zuwanderung nicht alles, zumal sie in den abgebenden Ländern ebenfalls Probleme verursacht, doch dem Arbeitskräftemangel kann in alternden Gesellschaften ohne Migrant/innen nicht begegnet werden. Die Qualifizierung besonders von Fluchtmigrant/innen ist (auch) Aufgabe von Wirtschaft und Staat.

Unabhängig davon ist es zwingend nötig, das Hochschulsystem einschließlich der Universitäten für langjährig Berufstätige ohne Abitur zu öffnen. Dabei könnten sich das Land Thüringen und der Bund an Regelungen wie dem Modell der Bildungskarenz in Österreich orientieren. Bildungskarenz bedeutet, dass man bei einem Wechsel vom Beruf in ein weiterbildendes Studium für ein Jahr mindestens 60 Prozent des zuvor verdienten Lohns plus Zulagen weitergezahlt bekommt. Wichtig wäre indes, diese Regelung auch auf Gruppen wie Langzeitarbeitslose auszuweiten, die von regulärer Beschäftigung ausgeschlossen sind. Zudem müssten Universitäten und Hochschulen geeignete Studienangebote für Menschen aus der beruflichen Praxis

anbieten. Die Möglichkeit, an eine Universität zu wechseln, bleibt – wie das Beispiel Brandenburg³² zeigt – abstrakt, wenn nicht für interessante Studienangebote geworben wird. Der Beschäftigtentypus der Zukunft könnte, darauf hat schon Burkart Lutz vor vielen Jahren hingewiesen, ein Hybrid aus Facharbeiter/in und Ingenieur/in sein (Lutz/Kammerer 1975), der Facharbeits-Ingenieur/die Facharbeits-Ingenieurin. Das Land Thüringen könnte hier zum Vorreiter einer entsprechenden Bildungsreform werden und damit auch die sinkenden Studierendenzahlen ausgleichen. Es ist sinnvoll, Pilotstudiengänge für Weiterbildung an Universitäten und anderen Hochschulen zu fördern. Auch der regionale Staat muss viel stärker als bisher als Innovator auftreten, um den Strukturwandel sozial und ökologisch verträglich gestalten zu können.

Klar ist indes schon jetzt: Die sozial-ökologische, digital getriebene Transformation hat bereits begonnen – auch in Thüringen und in der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie. Die Vorstellung, es gäbe ein Zeitfenster für den Umbruch, das bis 2030 reicht, ist nicht zu halten. Sich dies einzugestehen, bedeutet, den bevorstehenden Wandel bewusst und strategisch anzugehen. Dabei müssen widersprüchliche Zielsetzungen miteinander in Einklang gebracht werden. Offensichtlich ist, dass das Niedriglohnregime, welches dazu führt, dass in der Thüringer Zulieferindustrie im Durchschnitt 33 Prozent weniger verdient werden als im Westen, auch wenn dies teilweise auf die ungünstige Platzierung der Betriebe in den Wertschöpfungsketten zurückzuführen ist, keine Zukunft

besitzt. Fach- und Arbeitskräftemangel lässt sich bei bestehender Einkommens- und Lohnungleichheit nicht beheben. D.h. die Löhne müssen steigen und die Arbeitsbedingungen müssen besser werden, obwohl möglicherweise Beschäftigung in großem Ausmaß zur Disposition steht. Möglich ist das nur, wenn Beschäftigung in anderen Branchen – etwa in den Pflege- und Gesundheitsberufen – gesellschaftlich aufgewertet und angemessen entlohnt wird. Gerade die Sozial- und Gesundheitsberufe sind beschäftigungspolitisch die eigentlichen Zukunftsbranchen. Kliniken, Kindertagesstätten und Altenpflege weisen – zumal in Thüringen – erhebliche Personalbedarfe auf, die gegenwärtig kaum zu befriedigen sind. Dennoch betrachten es männliche Beschäftigte häufig als „Frechheit“, wenn ihnen die Sozial- und Gesundheitswirtschaft als Alternative empfohlen wird. Ein Wechsel in diese Branchen wäre, so fürchten sie, mit Einkommenseinbußen und Statusverlust verbunden. Doch was wäre, wenn diese Tätigkeiten ihrer gesellschaftlichen Bedeutung gemäß aufgewertet und entsprechend bezahlt würden? Träfe dann immer noch zu, dass die Arbeit am Band und in der Produktion eines Thüringer Zulieferbetriebs für Männer attraktiver ist als die Tätigkeit in einem Gesundheits-, Erziehungs- oder Pflegeberuf? Aus dem anstehenden Übergang zu selektivem sozialem Wachstum, das wesentlich auf dem Ausbau von Humandienstleistungen beruht, ergeben sich zugleich Ansatzpunkte für eine sozial-ökologische Transformation, die weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten bietet.

³² In Brandenburg haben beruflich Qualifizierte die Möglichkeit, auch ohne Hochschulzugangsberechtigung oder entsprechende Eignungsprüfung einen direkten Hochschulzugang zu erhalten.

Schlussbemerkung: Über die Auto- und Zulieferindustrie hinaus – Große Transformation und gesellschaftlicher Wandel

Die – hier nur angedeuteten – Handlungsempfehlungen signalisieren Veränderungsbedarfe, die für sich genommen schon erahnen lassen, wie weitreichend die bevorstehenden Umbrüche sein werden. Legt man statt des engen einen weiten Transformationsbegriff zugrunde, so wird rasch deutlich, dass alle genannten Empfehlungen mit Sicherheit nicht ausreichen werden, um die anstehende Nachhaltigkeitsrevolution zu erreichen. Insofern liefert die Thüringer Auto- und Zulieferindustrie nur ein anschauliches Beispiel für einen sozial-ökologischen Transformationskonflikt, der voraussichtlich die Zukunft des Industriemodells bestimmen wird und Gewerkschaften wie Betriebsräten eine strategische Neuorientierung abverlangt. Um das zu verdeutlichen, benennen wir abschließend vier strategisch bedeutsame Felder gewerkschaftlicher Interessenpolitik³³, die auf Überlappungszonen von ökologischer und sozialer Frage verweisen.

Erstens sollten sich die Gewerkschaften in ihren Organisationsbereichen an einer neuen Aufklärung beteiligen, die – ohne in apokalyptische Klagen zu verfallen – die Notwendigkeit einer Nachhaltigkeitsrevolution offensiv begründet. Dabei ist es wichtig, dass gewerkschaftliche Interessenpolitik die von Umweltverbänden und Klimaaktivist/innen häufig unterschätzte soziale Dimension des ökologischen Gesellschaftskonflikts stärker ins gesellschaftliche Bewusstsein rückt. Nehmen wir das Beispiel Klimawandel. Während die reichsten zehn Prozent der erwachsenen Weltbevölkerung, die sich im Übrigen

auf allen Kontinenten finden, 49 Prozent der klimaschädlichen Emissionen verursachen, emittiert die untere Hälfte gerade einmal drei Prozent, Tendenz sinkend (Gallagher/Kozul-Wright 2019: 22). Seit der Jahrtausendwende geht die Steigerung klimaschädlicher Emissionen nahezu ausschließlich auf das Konto von Luxuskonsum und entsprechenden Lebensstilen. Beim Ressourcenverbrauch verhält es sich ähnlich. Der ökologische Fußabdruck eines Vermögenden aus dem obersten einen Prozent der Weltbevölkerung übertrifft den eines Angehörigen der ärmsten zehn Prozent durchschnittlich um das 175-fache. Die Eindämmung des Klimawandels und die Abkehr von extensiver Ressourcennutzung werden daher ohne materielle Umverteilung von den reichen zu den armen Ländern und von den Privilegierten zu den verwundbarsten Klassenfraktionen nicht zu realisieren sein. Zugespitzt formuliert: Auch in den reichen Ländern geht es nicht um allgemeinen Verzicht. Es ist keineswegs erforderlich, der Reinigungskraft die Mallorca-Reise und dem Daimler-Arbeiter das Häuschen zu nehmen oder gar dem Hartz-IV-Bezieher den Regelsatz zu beschneiden. Wer den Gürtel enger schnallen soll, muss erwarten können, dass dergleichen auch von der wachsenden Gruppe der Reichen und Superreichen verlangt wird.

Dies bedeutet *zweitens*, dass Gewerkschaften Politiken, die dem Klimawandel in erster Linie oder gar ausschließlich mit marktkonformen Mitteln (CO₂-Bepreisung, Emissionshandel) zu Leibe rücken wollen, äußerst kritisch

³³ Die folgenden Passagen wurden in ähnlicher Form bereits in Dörre 2019a veröffentlicht.

begegnen sollten³⁴. Wahrscheinlich führt kurzfristig an einer CO₂-Steuer kein Weg vorbei. Auch die Bewegung Fridays for Future fordert die rasche Einführung einer solchen Steuer. Doch selbst dann, wenn diese oder ähnliche Abgaben mit Ausgleichszahlungen verbunden sind, handelt es sich weder um eine ökologisch zureichende noch um eine sozial nachhaltige Maßnahme. Die Schweiz hat bereits beides – eine CO₂-Steuer und einen sozialen Ausgleich. Nachhaltig sind das Wirtschaftsmodell und die Lebensweisen des Landes dennoch nicht. Der ökologische Fußabdruck der Schweiz bewegt sich auf dem Niveau von drei Planeten³⁵ und die Emissionen des Landes lassen Schülerbewegungen nach einem Klimanotstand rufen. Mit anderen Worten: Die Bepreisung von Treibhausgas schafft vor allem neue Märkte, auf denen sich Unternehmen und einkommensstarke Gruppen gegebenenfalls von ihren ökologischen Verpflichtungen freikaufen können.

Generell gilt, dass die Realisierung ökologischer Nachhaltigkeitsziele die Preise z. B. für Naturressourcen und Lebensmittel in die Höhe

treiben wird. Schon deshalb sind Plädoyers zugunsten einer ökologischen Austerität, die Gewerkschaften zur Mäßigung bei Löhnen und Einkommen mahnt³⁶, schlicht kontraproduktiv. Unter kapitalistischen Bedingungen würden sie allenfalls eine Steigerung der Unternehmensgewinne bewirken, das Ungerechtigkeitsempfinden bei großen Teilen der Lohnabhängigen steigern und Beschäftigte wie im Falle der Braunkohle der radikalen Rechten in die Hände treiben. Das Gegenteil ist richtig. Löhne und Einkommen eines Großteils der Lohnabhängigen müssen steigen, damit z. B. faire Preise für Ressourcen oder Lebensmittel aus ökologischem Anbau für alle bezahlbar bleiben oder überhaupt bezahlbar werden. Gute, ökologisch nachhaltige Arbeitsbedingungen entlang von Wertschöpfungsketten und in den Ländern des Südens sind leichter durchzusetzen, wenn Schmutzkonzurrenz aus dem Norden unterbunden wird. Nötig sind deshalb – national wie international – Löhne zum Leben, die deutlich oberhalb der Niedriglohngrenze liegen³⁷. Da fraglich ist, ob die Gewerkschaften

34 Das gilt gerade auch für die Arbeitgeberpositionen. Gesamtmetall plädiert bezeichnenderweise für wettbewerbskonforme Lösungen und „nicht: hier eine staatliche Maßnahme und dort eine andere“ (vgl. Dulger 2019).

35 Der ökologische Fußabdruck ist ein Maß, das darüber informiert, wie sich die Reproduktionsfähigkeit natürlicher Ressourcen zum Konsum verhält. Die biologische Kapazität der Erde zum Aufbau von Ressourcen sowie zur Aufnahme von Müll und Emissionen kann dem Bedarf an Wäldern, Flächen, Wasser, Ackerland und Lebewesen gegenübergestellt werden, den die Menschheit zur Aufrechterhaltung ihrer Wirtschafts- und Lebensweisen benötigt. Seit Mitte der 1980er Jahre ist belegt, dass der jährliche Ressourcenverbrauch größer ist als die Selbstregenerationsfähigkeit der Natur. D. h. die Menschheit lebt gegenüber der Natur und damit auch gegenüber künftigen Generationen auf Pump. Trotz CO₂-Steuer gilt das auch für die Schweiz. Es würden drei Planeten benötigt, würde der Ressourcenverbrauch der Schweiz im globalen Maßstab verallgemeinert.

36 Auf solche Stimmen sind wir beispielweise im Lager der Braunkohlegegner immer wieder gestoßen. Einer der Väter der sozialen Marktwirtschaft habe bereits in den 1950er Jahren von einer Sättigung des Konsums gesprochen, lautet eines der Argumente für Verzicht.

37 Living wages sollen es erlauben, Ansprüche an Kultur und Bildung zu verwirklichen. Sie stellen eine arbeitgeberseitige Selbstverpflichtung dar, keinen rechtlichen Anspruch. Dennoch gewinnen sie z. B. in Großbritannien seit Jahren an Bedeutung. Regionale Kommissionen könnten ermitteln, wie solche Löhne vor Ort zu gestalten sind. In Großbritannien liegt der living wage 23 Prozent (in London 40 Prozent) über dem gesetzlichen Mindestlohn. Regionale Kommissionen könnten Unternehmen auch über Zertifizierungen („living wage employer“) für solche Löhne gewinnen (vgl.: G.I.B.-Info 2_18, S. 76-105).

noch genügend Kraft haben, solche Löhne allein durchzusetzen, benötigt Einkommensgerechtigkeit Unterstützung aus Politik und Zivilgesellschaft. Kommissionen, die unter wissenschaftlicher Beteiligung regionale Standards für Living Wages³⁸ ermitteln sowie eine Stiftung mit Gütesiegel für beteiligte Unternehmen, die nach britischem Vorbild agiert, könnten Schritte in diese Richtung sein. Dass sich Löhne zum Leben mit qualitativen Forderungen nach guter Arbeit und Arbeitszeitverkürzung verbinden lassen, liegt auf der Hand, denn je besser die Einkommen sind, desto wichtiger werden auch subjektiv Zeitwohlstand und gute Arbeitsbedingungen.³⁹

In diesem Zusammenhang sollten die Gewerkschaften *drittens* aber auch deutlich machen, dass es angesichts der dringend erforderlichen Nachhaltigkeitsrevolution keine bloße Rückkehr zu klassischer wohlfahrtsstaatlicher Umverteilungspolitik geben kann. Im Grunde geht es um die Rückverteilung gesellschaftlichen Reichtums und vor allem um eine Neuverteilung von Entscheidungsmacht in Wirtschaft, Betrieben und Unternehmen. Um es zugespitzt zu formulieren: Besser, als auf das Fahren von SUVs zu verzichten, ist, sie gar nicht erst zu produzieren. Angesichts ihrer lebensbedrohenden Konsequenzen dürfen Entscheidungen über das Was, das Wie und das Wozu der Produktion von Gütern und Dienstleistungen nicht länger kleinen Managereliten in Großunternehmen vorbehalten bleiben. So-

ziale und ökologische Nachhaltigkeit benötigt Wirtschaftsdemokratie, und Wirtschaftsdemokratie ist mehr als Mitbestimmung. Sie muss alle relevanten gesellschaftlichen Gruppen an Produktionsentscheidungen beteiligen. Der Ökonom Atkinson schlägt deshalb die Einrichtung von Wirtschafts- und Sozialräten vor, die aber nicht mehr nur mit Vertreter/innen aus Wirtschaft, Politik und Gewerkschaften besetzt sein sollen, sondern zivilgesellschaftliche Akteure wie Umweltverbände, ökologische Bewegungen, Fraueninitiativen etc. einbeziehen, um ein annäherndes Kräftegleichgewicht überhaupt erst wiederherzustellen. Eine Aufgabe solcher Räte könnte es sein, die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen zu überwachen, die Produktion langlebiger Güter zu fordern und neue Formen eines kollektiven Selbsteigentums etwa in Genossenschaften zu erproben, die vom Gewinnmotiv als Hauptzweck abgekoppelt sind.

Eine solche Politik ließe sich *viertens* fördern, indem ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele Verfassungsrang erhalten. Entsprechende Zielsetzungen müssen im Grundgesetz, in den Länderverfassungen und in der europäischen Grundrechtscharta verankert werden. Und sie sollten auch Eingang in das Arbeitsrecht, die Betriebs- und Unternehmensverfassung und möglichst in Tarifverträge finden. Durch eine Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in Artikel 13 (2), GG würde die Sozialbindung des Eigentums erweitert.

38 Arbeitsminister Heil schlägt inzwischen Lohnleitlinien und Living Wages deutlich oberhalb von Mindestlöhnen vor. Hinter solche Vorschläge sollten die Gewerkschaften nicht zurückfallen.

39 Viele anregende Ideen für die Realisierung ökologischer Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt finden sich in Schröder/Urban (2018).

Wirtschaftsakteure, die das Nachhaltigkeitsgebot missachten, hätten, wenn nichts anderes hilft, mit Sozialisierung, vor allem aber mit der Umverteilung und Demokratisierung wirtschaftlicher Entscheidungsmacht zu rechnen. Auf diese Weise entstünden Institutionen einer transformativen Demokratie, die wirtschaftliche Strukturen einschließen. Ihre Einführung ließe bewusst Spielraum für die Erprobung nicht- und nachkapitalistischer Wirtschaftsweisen. Sie würde eine Abkehr vom Bruttoinlandsprodukt (BIP) als herausragender wirtschaftlicher Steuerungsgröße und deren Ersetzung durch Entwicklungsindikatoren befördern, die ökologische Schäden des Wirtschaftswachstums transparent machen. Die Nachhaltigkeitsrevolution wäre damit noch lange nicht Wirklichkeit, es gäbe aber zusätzliche rechtliche und institutionelle Spielräume, die faktisch auf eine Erweiterung auch von gesellschaftlicher Lohnabhängigenmacht hinausliefen.

Dergleichen ist gegenwärtig Zukunftsmusik. Ein Green New Deal, wie er neuerdings von der UNCTAD oder auch von den Democratic Socialists in den USA vorgeschlagen wird, bietet den deutschen Gewerkschaften immerhin ein Anregungspotenzial für nachhaltige Politik, das sie nutzen sollten. So fordern Ocasio-Cortez (Ocasio-Cortez et al. 2019; vgl. auch: Klein 2019) und Verbündete eine rasche, radikale Dekarbonisierung der Wirtschaft, verbunden mit Job- und Sicherheitsgarantien für Beschäftigte aus den Karbon-Branchen, die

ihren Arbeitsplatz verlieren. Verlangt werden nicht schlecht bezahlte Bullshit-Jobs, sondern gesellschaftlich sinnvolle Arbeitstätigkeiten, die gut bezahlt sind und ohne Statusverlust ausgeübt werden können. Ein Gegenargument aus hiesigen Gewerkschaftskreisen lautet⁴⁰, dass entsprechende Garantien im Kapitalismus nicht zu realisieren seien. Macht aber nicht gerade dieser utopische Überschuss, die implizite Thematisierung der Grenzen eines auf „Besitzakkumulation“ (Hannah Arendt) beruhenden expansiven Gesellschaftssystems, das letztendlich nicht nachhaltig sein kann, den eigentlichen Reiz solcher Forderungen überhaupt erst aus?

Durchsetzen lässt sich ein Green New Deal für soziale und ökologische Nachhaltigkeitsziele nur in neuen Bündniskonstellationen, durch Ausbau von Bündnisbeziehungen der Gewerkschaften zu ökologischen und Klimaschutz-Bewegungen wie Fridays for Future, also mittels Ausbaus gesellschaftlicher und diskursiver Machtressourcen von Gewerkschaften. Wird dieser Weg konsequent beschritten, kann er, ähnlich wie etwa im Gefolge der 1968er-Bewegungen geschehen, durchaus zur Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht beitragen. Die Gewerkschaften können belebende Impulse aus den Klimaschutzbewegungen sicherlich gut gebrauchen. Aber auch die Umwelt- und Klimabewegungen würden profitieren, wenn sie soziale Nachhaltigkeit stärker als bisher zu ihrem Thema machen.

⁴⁰ Die IG Metall schlägt derzeit Langzeit- und Strukturwandel-Kurzarbeit als Mittel der Wahl vor, um Strukturbrüche abzufedern.

Anhang

Literatur.....	144
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	151
Abkürzungsverzeichnis	152
Hinweise zu den Autor*innen	153

Literatur

- Adler, Frank/Schachtschneider, Ulrich (2010): Green New Deal, Suffizienz oder Ökosozialismus. Konzepte für gesellschaftliche Wege aus der Ökokrise. München: Oekom Verlag.
- Adler, Tom (2019): Auto, Umwelt, Verkehr – Produktionskonversion revisited. <https://www.sozonline.de/2019/blick-zurueck-nach-vorn>, Zugriff 05.10.2019.
- Ahrend, Hannah (2006): Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft. Antisemitismus, Imperialismus, totale Herrschaft. München: Piper.
- AK Postwachstum (2016): Wachstum – Krise und Kritik. Die Grenzen der kapitalistisch-industriellen Lebensweise. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- AMZ/CATI (2019): Handout „Roadshow Transformationsprozess Elektromobilität“ zur Trendwende in der Automobilindustrie. Mai/Juni 2019. Chemnitz.
- Atkinson, Anthony B. (2018): Ungleichheit. Was wir dagegen tun können. Stuttgart: Klett-Cotta.
- ATTAC/AG Jenseits des Wachstums (2019): Einfach. Umsteigen – Mobilität für Alle! 02/2019. Frankfurt am Main.
- Autoland Sachsen (2019): Im Portrait: Autoatlas Sachsen. Chemnitz, www.autoland-sachsen.com, Zugriff 06.01.2020.
- Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hrsg.) (2019): Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Fehlzeiten-Report 2019. Berlin: Springer.
- Baethge-Kinsky, Volker (2019): Digitalisierung in der industriellen Produktion und Facharbeit: Gefährdung 4.0? In: SOFI-Mitteilungen 1/2019, S. 2-9.
- Barth, Thomas/Jochum, Georg/Littig, Beate (Hrsg.) (2018): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Blöcker, Antje (2014): Arbeit und Innovationen für den sozial-ökologischen Umbau in Industriebetrieben. Hans-Böckler-Stiftung, Studie Arbeit und Soziales 289. Düsseldorf.
- Blöcker, Antje (2018): Arbeitnehmerperspektiven auf Konversionschancen der Automobilindustrie in Berlin-Brandenburg-Sachsen (KonvA-BBS). PDF-Vorstellung erster Ergebnisse auf der Automobil-Konferenz Ost am 28.11.2018 in Leipzig.
- Blöcker, Antje (2019a): Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie. Beschäftigtenperspektiven auf eine andere Mobilität. Vortrag am 22.05.2019. Kooperationsstelle Hochschulen-Gewerkschaften Hannover-Hildesheim.
- Blöcker, Antje (2019b): Strukturwandel der Automobilindustrie in Sachsen-Anhalt. Impulsvortrag für eine aktive Industriepolitik am 20.08.2019 in Oranienbaum/Wörlitz.
- Blöcker, Antje (2019c): Arbeitnehmerperspektiven auf die Konversionschancen der Automobilindustrie in Berlin-Brandenburg-Sachsen, ergänzt um Sachsen-Anhalt. Präsentations- und Diskussions-Workshop bei der IG Metall, Bezirk BBS am 10.09.2019 in Berlin.
- Blöcker, Antje/Walker, Bettina (1994): Automobilregionen im Vergleich. In: Kilper, Heiderose/Rehfeld, Dieter (Hrsg.): Konzern und Region. Zwischen Rückzug und Integration. Münster: Lit-Verlag, S. 267-315.

Blöcker, Antje/Meißner, Heinz-Rudolph (2016): Arbeitskräftesicherung in der ostdeutschen Automobilindustrie. Frankfurt am Main: Otto Brenner Stiftung.

BMWi (2019): Jahresbericht der Bundesregierung zum Stand der Deutschen Einheit 2019. August. Berlin.

Bose, Sophie/Dörre, Klaus/Köster, Jakob/Lütten, John/Dörre, Nelson/Szauer, Armin (2019): Braunkohleausstieg im Lausitzer Revier – Sichtweisen von Beschäftigten. In: Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hrsg.): Nach der Kohle. Alternativen für einen Strukturwandel in der Lausitz. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung, S. 91-114.

Brand, Ulrich (2019): In der Wachstumsfalle. Die Gewerkschaften und der Klimawandel. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 7/2019, S. 79-88.

Burmeister, Kai (2019): Umkämpfte Arbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Automotiv-Cluster Baden-Württemberg. In: Prokla 49. Jg., Nr. 2, S. 277-294.

Butollo, Florian/Ehrlich, Martin/Engel, Thomas/Füchtenkötter, Manfred/Holzschuh, Madeleine/Schmalz, Stefan/Seeliger, Martin/Singe, Ingo/Sittel, Johanna/Dörre, Klaus (2016): Expertise zur Zukunftsfähigkeit der Autozuliefererindustrie in Thüringen. Jena Economic Sociology Working Paper Nr. 13.

BWe-mobil (2019): Strukturstudie Baden-Württemberg. Stuttgart.

Candeias, Mario/Dörre, Klaus/Röttger, Bernd. Unter Mitarbeit von Ulrich Brinkmann und Maike Schulz (2011): Betriebsräte in der Zivilgesellschaft. Interessenvertretung zwischen Standortkonkurrenz und überbetrieblichem Engagement. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Candeias, Mario/Rilling, Rainer/Röttger, Bernd/Thimmel, Stefan (2011): Globale Ökonomie des Autos: Mobilität, Arbeit, Konversion. Hamburg: VSA.

Candeias, Mario (2011): Konversion. Abschlussbetrachtungen zur Tagung. https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/Candeias_M_2011_Konversion.pdf, Zugriff 06.01.2020.

Cooley, Mike (1982): Produkte für das Leben statt Waffen für den Tod. Arbeitnehmerstrategien für eine andere Produktion. Das Beispiel Lucas Aerospace. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Daum, Timo (2018): Das Ende des Autos, wie wir es kannten – Automobile Subjektivitäten im Wandel. In: Prokla 48. Jg., Nr. 4, S. 545-559.

Denkwerk Demokratie/IÖW (2018): Mobilitätswende – Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch. Werkbericht Nr. 8. Ulrich Petschow, Christian Uhle, Heinrich Böing. Berlin.

Dörre, Klaus (2019a): Die Gewerkschaften – progressive Akteure einer Nachhaltigkeitsrevolution? In: spw. Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft. H. 233, S. 38-46.

Dörre, Klaus (2019b): Transformation der Automobilindustrie in Thüringen – die Arbeitnehmerperspektive. Vorstellung der Ergebnisse. Präsentations- und Diskussions-Workshop bei der IG Metall, Bezirk BBS am 10.09.2019 in Berlin.

Dörre, Klaus (2019c): Weniger arbeiten, besser leben, Grundzeit für alle – eine Zukunftsperspektive gewerkschaftlicher Politik. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit Ausgabe 2019: Transformation der Arbeit – Ein Blick zurück nach vorn. Frankfurt am Main: Bund Verlag, S. 83-88.

Dörre, Klaus (2019d): Risiko Kapitalismus. Landnahme, Zangenkrise, Nachhaltigkeitsrevolution. In: Ders. et al. (Hrsg.): Große Transformation, a.a.O., S. 3-33.

- Dörre, Klaus (2019e): 16 Thesen zu Guter Arbeit in der großen Transformation. In: AK-Beiträge Jg. 2, H.1, S. 4-29.
- Dörre, Klaus/ Becker, Karina (2018): Nach dem raschen Wachstum: Doppelkrise und große Transformation. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2018): Gute Arbeit Ausgabe 2018: Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Frankfurt am Main: Bund Verlag, S. 35-38.
- Dörre, Klaus/Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel (2017): Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West. Frankfurt am Main: Campus.
- Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (2006): Im Schatten der Globalisierung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Dörre, Klaus/Rosa, Hartmut/Becker, Karina/Bose, Sophie/Seyd, Benjamin (Hrsg.) (2019): Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften. Sonderband des Berliner Journals für Soziologie. Wiesbaden: Springer VS.
- Dulger, Rainer (2019): „Das war einfach zu viel für uns“. Interview in: Süddeutsche Zeitung vom 23.07.2019, S. 22.
- Dünnwald, Johannes/Thomsen, Peter (1987): Sinnvoll arbeiten – Nützliches produzieren. Ein Handbuch für Arbeitnehmer und regionale Initiativen. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2019): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. In: WSI-Mitteilungen 4/2019, S. 290-297.
- Elsner, Wolfram (1998): Konversion als Innovation. Die bremsche Konversionsförderung 1992 bis 1995. Bremer Schriften zur Konversion. Evaluationsbericht. Münster.
- Erdmann, Wolfgang (2014): Rüstungskonversion – Friedenspolitischer Ratschlag. Kassel 6.12.2014.
- Fraunhofer IAO (2018): Elab 2.o. Wirkungen der Fahrzeugelektrifizierung auf die Beschäftigung am Standort Deutschland. Abschlussbericht. Fraunhofer Gesellschaft IAO/IMU/IG Metall vom 15.11.2018. Stuttgart.
- Fraunhofer IAO (2019): Elab 2.o. Wirkungen der Fahrzeugelektrifizierung auf die Beschäftigung am Standort Deutschland, Abschlussbericht. 2. Auflage, <https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/images/iao-news/elab2o.pdf>, Zugriff 25.09.2019.
- Gallagher, Kevin P./Kozul-Wright, Richard (2019): A New Multilateralism for Shared Prosperity. Geneva Principles for a Global Green New Deal. Genf: UNCTAD, S. 12.
- G.I.B. Info 2_18, Schwerpunkt Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung, S. 76-105, darin: Interview mit Klaus Dörre: „Löhne zum Leben“ müssten auch das Grundrecht auf Bildung und Kultur, das Recht auf Mobilität einschließen, S. 98-103, Bottrop 2018.
- Giesen, Christoph/Hägler, Max (2019): Schwache Batterie. 15.12.2019, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/china-schwache-batterie-1.4724175>, Zugriff 02.01.2020.
- Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel/Dörre, Klaus (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft 83. Frankfurt am Main: Otto Brenner Stiftung.
- Grabietz, Katharina/Klein, Kerstin (2019): #Fair Wandel. In: Sozialismus 6/2019, S. 36-38.

Grober, Ulrich (2013): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Verlag Antje Kunstmann.

Henriksson, Lars (2017): Wege zu einer Konversion der Automobilindustrie. In: Sozialistische Zeitung, <http://www.sozonline.de/2017/01/wege-zu-einer-konversion-der-autoindustrie/>, Zugriff 03.05.2019.

Hofmann, Jörg (2019): Interview mit Stefanie Groll/Böll-Stiftung am 29.04.2019, <https://www.boell.de/de/2019/04/29/hochlauf-der-elektromobilitaet-ist-gebot-der-stunde>, Zugriff 05.05.2019.

Huber, Bertold (2012): Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise. Frankfurt am Main.

IAB (2018): Elektromobilität 2035. IAB-Forschungsbericht 8/2018. Nürnberg.

IG Metall (Hrsg.) (1973): Aufgabe Zukunft. Qualität des Lebens. Beiträge zur vierten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland vom 11. bis 14. April 1972 in Oberhausen. Bd.1-10. Frankfurt am Main.

IG Metall 2019: Handout Transformationsatlas, https://www.igmetall.de/download/20190605_Handout_Transformationsatlas_1d8990a100c1a88844b2820341fd60a098407f26.pdf, Zugriff 23.09.2019.

IG Metall/BBS (2018a) IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen: Die Automobilindustrie im IGM Bezirk BBS. Gestern – heute und morgen. Tradition und neue Herausforderungen. Prägnant 04/November 2018. Berlin.

IG Metall/BBS (2018b) IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen: Die Zukunft der Automobilindustrie in Ostdeutschland – Elektrifizierung und das interaktive Auto. Dokumentation der bezirklichen Automobilkonferenz am 28.11.2018. Leipzig/Berlin.

IG Metall/BBS (2019) IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen: Konversionschancen für Betriebe und Belegschaften im Transformationsprozess der Automobilindustrie in Berlin, Brandenburg, Sachsen. Prägnant 07/September 2019. Berlin.

IG Metall und BUND/Deutscher Naturschutzring (1992): Auto, Umwelt, Verkehr: Umsteuern, bevor es zu spät ist. Verkehrspolitische Konferenz der IG Metall und des Deutschen Naturschutzrings. Dokumentation.

IG Metall Vorstand (2019): Transformationsatlas – Wesentliche Ergebnisse. Pressekonferenz 05.06.2019. Frankfurt am Main.

IG Metall Vorstand/Projekt „Zukunft Ost“ (2018): 4. Betriebsrätekonferenz Ost am 28./29.08.2018 in Leipzig. Dokumentation. Frankfurt am Main.

IG Metall Vorstand/Projekt „Zukunft Ost“ (2019): 30 Jahre Mauerfall. 30 Jahre Kampf um Arbeitsplätze, industrielle Perspektiven und Tarifbindung. Frankfurt am Main.

IHK Erfurt: Rohdiamant Azubi – schwer zu finden, aber wertvoll. Pressemitteilung vom 15.08.2019, https://www.erfurt.ihk.de/servicemarken/presse/Die_IHK/Pressemitteilungen/pressemitteilungen-2019/august/rohdiamant-azubi---schwer-zu-finden--aber-wertvoll/4506676, Zugriff 25.09.2019.

Iwer, Frank/Strötzel, Maximilian (2019): Verkehrswende und ökologischer Umbau der Automobilindustrie. In: Dörre et al. (Hrsg.): Große Transformation, a.a.O., S. 259-276.

IPCC (2018). Special Report. Global Warming of 1.5 °C. Bonn: UN Climate Change.

- Iwer, Frank (2018): Transformation – Auswirkungen auf die Automobilindustrie. Input-Vortrag am 30.10.2018 auf dem Transformationskongress der IG Metall. Bonn.
- Jacobi, Otto, Müller-Jentsch, Walther/Schmidt, Eberhard (1982): Nicht vor – nicht zurück? Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1982/1983. Berlin: Rotbuch Verlag.
- Jentsch, Berns/Hollands, Sascha (2019): Land prüft Hilfe für Autozulieferer-Branche. In: OTZ vom 11. Oktober 2019.
- Kempe, Martin (2019): Gewerkschaft will Klimawende ohne Entlassungen. In: taz vom 04.10.2019.
- Klein, Naomi (2019): Warum nur ein Green New Deal unseren Planeten retten kann. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG) (2019): Automotive. Thüringen – Automobilstandort mit allen Trümpfen, https://www.invest-in-thuringia.de/fileadmin/invest/downloads/factsheet_automotive_de.pdf, Zugriff 24.09.2019.
- Lemb, Wolfgang (2018): Perspektiven einer nachhaltigen Industriepolitik. In: Schröder, Lothar/ Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit Ausgabe 2018: Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Frankfurt am Main: Bund Verlag, S. 74-83.
- Lemb, Wolfgang (Hrsg.) (2015): Welche Industrie wollen wir? Nachhaltig produzieren – zukunftsorientiert wachsen. Frankfurt am Main: Campus.
- Lutz, Burkart/Kammerer/Guido (1975): Das Ende des graduierten Ingenieurs? Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion. Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt.
- Ocasio-Cortez, Alexandria et al. (2019): Recognizing the duty of the Federal Government to create a Green New Deal. 116th Congress. 1st Session, H. Res. 109, in the House of Representatives, February 7, 2019, <https://www.govtrack.us/congress/bills/116/hres109/text>, Zugriff 07.10.2019.
- Olle, Werner/Plorin, Daniel/Chmelik, Rico (2018): Wege zur Zukunftsfähigkeit der Automobilzulieferindustrie in Thüringen. Trendscouting, Bestandsaufnahme/Tiefenanalyse, Handlungsempfehlungen. Erfurt.
- Pinzler, Petra (2019): Darauf ein Gläschen CO₂. In: Die Zeit vom 18.07.2019.
- Politische Ökologie Dezember 2019_37: Green New Deal. Fassadenbegrünung oder neuer Gesellschaftsvertrag? München: Oekom.
- Räthzel, Nora/Uzzell, David (2011): Trade Unions and Climate Change: The Jobs versus Environment Dilemma. In: Global Environmental Change, 21, S. 1215–1223.
- Rammler, Stephan/Schwedes, Olivier (2018): Mobilität für alle. Gedanken zur Gerechtigkeitslücke in der Mobilitätspolitik. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Rogelj, Joeri/Forster, Piers/Kriegler, Elmar/Smith, Chris/Séférian, Roland (2019): Estimating and tracking the remaining carbon budget for stringent climate targets. In: Nature 571, S. 335-342.
- Rothe, Simone (2020): Autozulieferer investieren kräftig, in: OTZ vom 03.01.2020, S. 4.
- Röttger, Bernd (2010): Konversion? Strategieprobleme beim Umbau kapitalistischer Produktion. In: LuXemburg 3/2010, S. 70-79.

Röttger, Bernd (2017): Rüstungskonversion und alternative Produktion – Modelle für einen demokratisch-ökologischen Umbau der Automobilindustrie. Impulsvortrag im Gesprächskreis Zukunft der Automobilindustrie der Rosa-Luxemburg-Stiftung Niedersachsen.

Schmalz, Stefan/Hinz, Sarah/Singe, Ingo/Hasenohr, Anne (2020): Abgehängt im Aufschwung. Demografie, Arbeit und rechter Protest in Ostdeutschland, Frankfurt am Main/New York: Campus, im Erscheinen.

Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2018): Gute Arbeit Ausgabe 2018: Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Frankfurt am Main: Bund Verlag.

Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2019): Gute Arbeit Ausgabe 2019: Transformation der Arbeit – Ein Blick zurück nach vorn. Frankfurt am Main: Bund Verlag.

Schulten, Thorsten/Lübker, Malte/Bispinck, Reinhard (2019): Tarifverträge und Tariffucht in Sachsen. WSI-Study Nr. 19. Düsseldorf.

Stadt Leipzig (2019): Autocluster Leipzig. Ein Portrait. Leipzig.

Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2013) (Hrsg.): Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.

Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2017): Verdienste auf einen Blick. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2019): Fachserie 4. Reihe 4.1.4. 2018 sowie entsprechende Jahre 2014, 2010.

Statistisches Landesamt Thüringen (2019): Monatsdaten nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe (50 und mehr Beschäftigte) ab 2005 in Thüringen, <https://www.statistik.thueringen.de>.

Statistisches Landesamt Thüringen (2019): Jahresdaten nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe (20 und mehr Beschäftigte) ab 2008 in Thüringen, <https://www.statistik.thueringen.de>.

Steinkühler, Franz (1989): Die andere Zukunft: Solidarität und Freiheit. Zwischenbilanz und Ausblick. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1989, S. 585-593.

Stenger, Kurt (2019): autoindustrie tunt sich. In: nd/ Die Woche vom 14./15.09.2019.

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) (2018): IAB_Betriebspanel. Länderbericht Thüringen, https://www.tmsgff.de/fileadmin/user_upload/Allgemein/Publikationen/arbeit_iab_betriebspanel_2017.pdf, Zugriff 29.09.2019.

Tzschucke, Volker (2018): Region Zwickau: Wirtschaft im Wandel. In: IHK Sachsen. Ausgabe 7/8-2018. Dresden.

UNEP (2019): Emissions Gap Report 2019. Nairobi.

Urban, Hans-Jürgen (2018): Ökologie der Arbeit. Ein offenes Feld gewerkschaftlicher Politik? In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit Ausgabe 2018: Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Frankfurt am Main: Bund Verlag, S. 329–349.

VDA (2019a): Jahresbericht Automobilindustrie 2018. Berlin.

VDA (2019b): Anforderungen an das Mobilitätssystem der Zukunft. Berlin.

VW-Sachsen GmbH (2019): Standort Sachsen: Fakten und Daten. Zwickau.

WGBU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen) (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation. Berlin, https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu.de/templates/dateien/veroeffentlichungen/hauptgutachten/jg2011/wbgu_jg2011.pdf, Zugriff 06.01.2020.

Will, Steffen/Rockström, Johan/Richardson, Katherine/Lenton, Timothy/Folke, Carl/Liverman, Diana/Sommerhayes, Colin/Barnosky, Anthony/Cornell, Sarah/Crucifix, Michel/Donges, Jonathan/Fetzer, Ingo/Lade, Steven/Scheffer, Marten/Winkelmann, Ricarda/Schellnhuber, Hans (2018): Trajectories of the Earth System in the Anthropocene. In: *Perspective August 14. 115 Jg., Nr. 22, S. 8252-8259.*

Wissen, Markus (2019a): Der sozial-ökologische Umbau als Demokratiefrage. Dilemmata und Chancen einer gewerkschaftlichen Transformationspolitik. In: *Prokla 196, 49. Jg., Nr. 3, S. 477-486.*

Wissen, Markus (2019b): Kommodifizierte Kollektivität? Die Transformation von Mobilität aus einer Polanyi'schen Perspektive. In: Dörre et al. (Hrsg.): *Große Transformation?, a.a.O., S. 231-243.*

Wolf, Winfried (2019): Mit dem Elektroauto in die Sackgasse. Warum E-Mobilität den Klimawandel beschleunigt. München: Pro Media Verlag.

Zellentin, Gerda (1981): Rüstungskonversion: Vermittlung zwischen Abrüstung und Entwicklung. In: *Vereinte Nationen 1/1981, S. 15-19.*

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Teil I: Transformation auf Hochtouren – Konversion noch auf Sparflamme

Abbildung 1:	Einschätzung der kurz- bis mittelfristigen Beschäftigungslage für 2019/2022 (n=23)	28
Abbildung 2:	Einschätzung der kurz- bis mittelfristigen Beschäftigungslage T-Atlas BBS und Bund.....	29
Abbildung 3:	Zusammensetzung der Beschäftigten (ohne EDL, da Einzelfall) Ende 2018	34
Abbildung 4:	PPS und MMK-Systeme in den Betrieben	50
Abbildung 5:	MRKs, 3D-Druck, Datenbrillen im Betrieb.....	51
Abbildung 6:	Vorhandensein von Strategien im Betrieb.....	63
Abbildung 7:	Entwicklung von prekärer Beschäftigung	70
Tabelle 1:	Überlick über die Expertengespräche	23
Tabelle 2:	Verteilung der Beschäftigung auf die automobiler Wertschöpfungskette.....	24
Tabelle 3:	Beschäftigungsgrößenklassen im Sample	24
Tabelle 4:	Beschäftigungsdynamiken in BBS und ST im Vergleich (nur offizielle WZ 29-Angaben)	27
Tabelle 5:	Autoentgelte (in 1.000 €) sind höher als im Industriedurchschnitt – trotz niedrigerer Niveaus	68

Teil II: „Wir reiten das Pferd, bis es tot ist“

Abbildung 1:	Beschäftigte in der Herstellung von Kraftwagen(teilen).....	92
Abbildung 2:	Anzahl der KMU und Großbetriebe	94
Abbildung 3:	Umsatzentwicklung in Jahren.....	95
Abbildung 4:	Umsatzentwicklung in Monaten	95
Abbildung 5:	Zukunftsfähigkeit der untersuchten Betriebe	98
Abbildung 6:	Auslastung	100
Abbildung 7:	Eigentümerverhältnisse	104
Abbildung 8:	Strategie zur Kompensation von Verbrennungsmotoren.....	113
Abbildung 9:	Entwicklung neuer Produkte und Produktlinien	114
Abbildung 10:	Kollaborierende Roboter	117
Abbildung 11:	Datenbrillen und Tablets	118
Abbildung 12:	Automatisierte Produktionsplanung und -steuerung.....	119
Tabelle 1:	Überblick über die Empirie	89
Tabelle 2:	Anonymisierte Untersuchungsbetriebe mit Größenklassen und Hauptprodukten	90

Tabelle 3:	Arbeitsqualität nach DGB-Index in Thüringen*, Ost-, West- und Gesamtdeutschland..	126
Tabelle 4:	Einschätzungen der Ostthüringer Bevölkerung zur Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation (in Prozent)	126
Tabelle 5:	Zustimmung nach Altersgruppen zu der Aussage „Zur Sicherung meines Unternehmens wäre ich dazu bereit, mehr zu arbeiten oder weniger Gehalt zu verlangen.“	127
Tabelle 6:	Arbeitszeit-, Weiterbildungsansprüche und Gewerkschaftsbewertung Ostthüringer Erwerbstätiger (in Prozent)	128

Abkürzungsverzeichnis

BBS	Berlin, Brandenburg, Sachsen	KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
BE	Beschäftigte	KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
BEV	Battery Electric Vehicle	KonvA	Konversion Automobilindustrie
BR	Betriebsrat	MA	Mitarbeiter/innen
BV	Betriebsvereinbarung	MaaS	Mobility as a Service
EDL	Entwicklungsdienstleister	MEB	Modularer Elektrobaukasten
E/E	Elektrik/Elektronik	M+E	Metall und Elektrik
EH	Einheit	MQB	Modularer Querbaukasten
ELAB	Auswirkungen der Elektrifizierung des Antriebsstrangs auf Beschäftigung und Standortsicherung	MRK	Mensch-Roboter-Kollaboration
FL	Fertigungslinie	OEM	Original Equipment Manufacturer
FTS	Fahrerloses Transportsystem	OT	Ohne Tarifvertrag
GBR	Gesamtbetriebsrat	PHEV	Plug-in Hybrid Electric Vehicle
GF	Geschäftsführung	PPE	Premium Platform Electric
ICE	Internal Combustion Engine	PPS	Produktionsplanungssystem
IGM	Industriegewerkschaft Metall	ST	Sachsen-Anhalt
I-Labs	Innovationslabore	TH	Thüringen
JiT/JiS	Just in Time/Just in Sequence	TV	Tarifvertrag
JV	Joint Venture	T-ZUG	Tarifliches Zusatzgeld
KBR	Konzernbetriebsrat	VDA	Verband der Automobilindustrie
KFZ	Kraftfahrzeug	VK	Vertrauenskörper
		WZ	Wirtschaftszweig

Hinweise zu den Autor*innen

Karina Becker, Dr. phil. habil., ist wissenschaftliche Geschäftsführerin des DFG-Kollegs „Postwachstumsgesellschaften“ an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Ihre Forschungsschwerpunkte sind der Wandel von Arbeit, Ungleichheit, Mobilität und Strukturpolitik.

E-Mail: karina.becker@uni-jena.de

Antje Blöcker, Dr., ist Lehrbeauftragte an der TU Braunschweig sowie freiberufliche Wissenschaftlerin mit den Forschungsschwerpunkten Strukturwandel von Industriearbeit, globale Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie, zuletzt: Konversionschancen in der ostdeutschen Autoindustrie. E-Mail: a.bloecker@tu-bs.de

Klaus Dörre, Prof. Dr., ist seit 2005 Professor für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, einer der Direktoren des DFG-Kollegs Postwachstumsgesellschaften und Mitherausgeber des Berliner Journal für Soziologie und des Global Dialogue. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Kapitalismustheorie, Prekarisierung von Arbeit und Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen, soziale Folgen der Digitalisierung sowie Rechtspopulismus.

E-Mail: klaus.doerre@uni-jena.de

Thomas Engel, Dr., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seine Forschungsschwerpunkte sind digitale Arbeit, Gesundheit, prekäre Beschäftigung, Mitbestimmung und die Beteiligung von Beschäftigten. E-Mail: thomas.engel@uni-jena.de

Martin Ehrlich, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Digitalisierung der Arbeit und Industrie 4.0, Entwicklungsdynamiken Sozialer Dienste und die Arbeitsmarktentwicklung. E-Mail: martin.ehrlich@uni-jena.de

Sarah Hinz, M.A., war nach ihrem Studium der Soziologie bis 2018 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie. Seitdem promoviert sie zu den Arbeitsprozessen, Arbeitsbedingungen und Potenzialen kollektiver Organisierung von Sozialarbeiter*innen im öffentlichen Dienst. Ihre Forschungsinteressen erstrecken sich auf die Bereiche soziale Dienstleistungsarbeit, Prekarisierung, Arbeitsbeziehungen und gewerkschaftliche Machtressourcen. E-Mail: sarah.hinz@uni-jena.de

Madeleine Holzschuh, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Ihre Forschungsschwerpunkte sind die Partizipation von Beschäftigten, die Flexibilisierung von Arbeit, prekäre Beschäftigung, Gewerkschaften und der Strukturwandel in der Automobilindustrie.

E-Mail: madeleine.holzschuh@uni-jena.de

Ingo Singe, Dipl. Soz., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen. Derzeit forscht er zu Vertrauensleuten und Beteiligung. Seine Forschungsschwerpunkte sind darüber hinaus Gewerkschaften, Angestelltensoziologie, Partizipation von Beschäftigten sowie die Automobilindustrie. E-Mail: ingo.singe@uni-bremen.de

Johanna Sittel, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Arbeitssoziologie, internationale Prekaritäts- und Informalitätsforschung, Wirtschaftssoziologie, politische Ökonomie, Entwicklungssoziologie, Lateinamerika und qualitative empirische Forschung. E-Mail: johanna.sittel@uni-jena.de

Stiftung Neue Länder

Die Stiftung zur Förderung arbeitsmarktpolitischer Vorhaben in den neuen Bundesländern, kurz **Stiftung Neue Länder (SNL)**, ist eine nicht rechtsfähige Stiftung in Verwaltung der Otto Brenner Stiftung.

Sie unterstützt Vorhaben in den neuen Bundesländern mit folgenden Schwerpunkten:

- Projekte zur Reintegration von Langzeitarbeitslosen auf den Arbeitsmarkt.
- Projekte zur Berufsorientierung von Schülern.
- Projekte zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen/Begleitung von Auszubildenden.
- Studien zu den Themen demographischer Wandel und Fachkräftesicherung.

Ausgewählte Publikationen der **Stiftung Neue Länder**



Katrin Nicke, Gregor Holst u. a.
Batterierecycling als Beschäftigungsperspektive für die Lausitz
Ansätze einer arbeits- und beschäftigungsorientierten
Regionalentwicklungsstrategie



Holle Grünert, Christina Buchwald
Integration von Langzeitarbeitslosen – gemeinsam aktiv
Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellprojektes
im Landkreis Leipzig



Holle Grünert, Susanne Kaufmann
Berufswünsche und Zukunftsvorstellungen von Jugendlichen
Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellprojektes
zur Berufsorientierung



Wolfhard Kohte, Ute Bernhardt u. a.
Im Zeichen des Fachkräftemangels
Neue Entwicklungen im Agieren vor allem jüngerer Arbeitnehmer speziell am
ostdeutschen Arbeitsmarkt



Antje Blöcker, Heinz-Rudolf Meißner u. a.
Arbeitskräftesicherung in der ostdeutschen Automobilindustrie

Weitere Infos zur Stiftung Neue Länder (SNL), den SNL-Projekten und den SNL-Publikationen (inkl. Bestellung bzw. Download) unter:

<https://www.otto-brenner-stiftung.de/stiftung-neue-laender-snl/>

Antje Blöcker, Klaus Dörre, Madeleine Holzschuh (Hrsg.)

Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation

Beschäftigtenperspektiven aus fünf Bundesländern