

Lennart Michaelis • Thomas Rehfeldt • Genevieve Schreiber •  
Johanna Sittel\*

## Konfliktlinien in der Thüringer Auto(zuliefer)industrie

### Qualifizierung als Lösungsansatz für die sozial- ökologische Transformation?





**Zusammenfassung:** Qualifizierung ist Teil fast jeder Politik, die sich als Lösung für die sozial-ökologische Transformation präsentiert. Man hofft, die Konflikte zwischen ökologischen und sozialen Belangen so zu befrieden. Der Beitrag untersucht, wie sich das im Alltag der Thüringer Auto(zuliefer)industrie darstellt. Interviews zeigen, dass Qualifizierungskonzepte kaum zur Anwendung kommen. Weiterbildung ist umkämpft und findet nur ad hoc statt. Gründe dafür sind ökonomische Strukturdefizite, die Unplanbarkeit der Marktlage, und innerbetriebliche Spaltungslinien. Für eine Weiterbildungskultur bedarf es mehr Beteiligung der Beschäftigten bei der Entwicklung von Qualifikationsstrategien.

**Schlagwörter:** sozial-ökologische Transformation, Autozulieferindustrie, Qualifizierung, Beschäftigte, Konflikte

### Conflict Lines in the Thuringian Car (Supplier) Industry Qualification as a Solution for the Socio-Ecological Transformation?

**Abstract:** Qualification is part of almost every policy that presents itself as a solution for the socio-ecological transformation. The hope is that this will pacify the conflicts between ecological and social concerns. The article examines how this is reflected in the everyday life of the Thuringian car (supplier) industry. Interviews show that qualification concepts are hardly applied. Continuing education is contested and

---

\* **Lennart Michaelis**  ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. | **Thomas Rehfeldt**  ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Servicezentrum Forschung und Transfer der Friedrich-Schiller-Universität Jena. | **Genevieve Schreiber**  studiert Gesellschaftstheorie im Master an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. | **Johanna Sittel**  ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

takes place only ad hoc. The reasons for this lie in economic structural deficits, the unpredictability of the market situation and internal divisions. A culture of continuing education requires more participation of employees in the development of qualification strategies.

**Keywords:** Socio-Ecological Transformation, Automotive Supply Industry, Qualification, Employees, Conflicts

Der Handlungsdruck, um die Treibhausgasemissionen zu senken, ist angesichts der drohenden Folgen des Klimawandels für Mensch und Natur immens. Jedes Zehntel-Grad der globalen Erderwärmung, das durch eine Senkung der globalen Emissionen verhindert werden kann, wirkt sich unmittelbar positiv auf die Erhaltung der menschlichen Lebensgrundlagen weltweit aus. Auch die Autobranche steht unter einem massiven Transformationsdruck, um der Klimakrise mithilfe von Dekarbonisierung zu begegnen (Bauer u.a. 2019; Hagedorn u.a. 2019). Wenngleich ihre ökologische Nachhaltigkeit umstritten ist (zum Beispiel Boewe u.a. 2022), stellt der Wandel zu E-Mobilität die Hauptstrategie dar, um die hohen Treibhausgasemissionen des Verkehrs zu senken. Jüngst entschied die Europäische Union, dass ab 2035 in Europa keine neuen Verbrennerfahrzeuge mehr zugelassen werden sollen. Dekarbonisierung hat gemeinsam mit Digitalisierung einen massiven Strukturwandel in der Branche eingeleitet und macht den Kern der Transformationsdynamik der Automobilindustrie aus. Zahlreiche Arbeitsplätze der Industrie drohen hierbei verloren zu gehen. Die tiefgreifenden Veränderungen gehen einher mit einer Umstrukturierung der Güterkette Automobil: Internationale Konkurrenten sind inzwischen auf Spitzenplätze vorgedrungen (allen voran Tesla) und Lieferbeziehungen verändern sich. Die Coronakrise – mit den damit verbundenen Abbrüchen von Lieferketten – führte zusätzlich zu erschwerten Bedingungen in der globalen Autoindustrie und wirkte als »Katalysator« für den Strukturwandel. Aktuell verschärfen Energie- und Materialmangel die Krisendynamiken weiter. Hinzu kommt der vor allem von Kapitaleseite monierte Fachkräftemangel, der durch den demographischen Wandel verstärkt wird.

Im Zusammenhang mit der sozial-ökologischen Transformation der Autoindustrie weisen zahlreiche Studien auf die steigende Bedeutung neuer Kompetenzbedarfe hin (Hochfeld/Tausendteufel 2021; BMAS 2019). Qualifizierung wird in den meisten Strategien und Veröffentlichungen von öffentlichen Institutionen und wissenschaftlichen Ausarbeitungen als Teil der Bearbeitungsstrategien für den Strukturwandel präsentiert. Aus Arbeitgeberperspektive sollen Qualifizierungsprogramme eine möglichst schnelle und

reibungslose Umstellung der Produktion hin zu E-Autos ermöglichen und dem heute schon bestehenden Fachkräftemangel in der Industrie entgegenwirken. Auch in Strategien zu einer weit gefassten sozial-ökologischen Transformation der karbonintensiven Industrie, die mitunter von Umweltbewegungen und -verbänden vorgebracht wird, gilt Qualifizierung als ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Konversion: Das bedeutet die Neuausrichtung der Produktion der Autoindustrie auf klimaneutrale und als gesellschaftlich notwendig erachtete Produkte und (Re-)Produktionsprozesse, bei denen gleichzeitig soziale Absicherung erhalten bleibt oder ausgebaut wird. Aus Arbeitnehmerperspektive wird mit Qualifizierung vor allem die Hoffnung auf materiellen und sozialen Statuserhalt oder -aufstieg verbunden.

Welche Vorstellungen von Qualifizierung existieren auf Seiten der Arbeitgeber\*innen, Gewerkschaften und öffentlichen Institutionen? Welche Konflikte um Qualifizierung ergeben sich real aufgrund unterschiedlicher Interessen in den Betrieben? Welche Rahmenbedingungen bestimmen die Realität von Qualifizierung in der Transformation? Diesen Fragen gehen wir im vorliegenden Beitrag auf Basis empirischer Erkenntnisse nach, die im Rahmen aktueller Forschungsprojekte zur Auto(zuliefer)industrie in Thüringen entstanden sind.<sup>1</sup> Unsere Ausführungen basieren auf 74 Interviews mit Expert\*innen (18) und Akteuren aus der Autobranche (Management: 19; Gewerkschaftsvertreter\*innen: 15; Beschäftigte und Betriebsräte: 22) in Thüringen und vereinzelt auch anderen Regionen Deutschlands, die zwischen Oktober 2021 und November 2022 geführt wurden.<sup>2</sup> Hinzu kommen Literatur- und Datenrecherchen. Unsere These ist, dass Qualifizierung allein keinen wirksamen Hebel zur Lösung sozial-ökologischer Zielkonflikte im Sinne einer weiten Transformation darstellt. Die Ziele und die konkrete Umsetzung von Qualifizierung werden derzeit vor allem von kapitalseitigen Erwägungen bestimmt. Dabei wird ökologischen, gesellschaftlichen und sozialen Anliegen in der Transformation vor dem Hintergrund grundlegender Klassenantagonismen nur selten Rechnung getragen. Innerhalb marktkonformer Aushandlungsprozesse um Qualifizierung sind wiederum Ungleichheiten entlang der hierarchisch aufgebauten Güterkette sowie regionale Strukturdefizite verantwortlich für erhebliche Defizite in den Quali-

---

1 Der Beitrag fußt vor allem auf Material, das im Rahmen von Forschungsvorhaben erarbeitet worden ist, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz der Bundesrepublik Deutschland von 10/2021 bis 09/2024 gefördert werden (Förderkennzeichen: 03EI5221B; Projektleitung: Prof. Dr. Klaus Dörre). Wir bedanken uns an dieser Stelle bei allen, die an den Erhebungen beteiligt waren und/oder diese unterstützt haben.

2 Direkte Zitate aus Interviews sind in Anführungszeichen gesetzt und im Sinne der Anonymität nur mit der jeweiligen Sprecherkategorie gekennzeichnet.

fizierungsprogrammen von Unternehmen und öffentlichen Akteuren. Diese Mängel führen auch dazu, dass eine Weiterqualifizierung den bestehenden Zukunftsängsten der Belegschaften bisher kaum entgegenwirken kann und selten aktiv zur Verteidigung des eigenen sozialen Status eingefordert wird. Wo dies doch passiert, ist die Aushandlung der konkreten Qualifizierungsmaßnahmen von grundlegenden Interessenskonflikten geprägt. Kämpfe um Weiterbildung werden meist von Konflikten um Löhne, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen überlagert. Das Material zeigt, dass die Bedeutung von Qualifizierung für die Bewältigung der sozial-ökologischen Transformation zwar bei allen Beteiligten betont wird, aber klare Defizite bei der Umsetzung herrschen. Qualifizierungskonzepte kommen in den untersuchten Betrieben kaum zur Anwendung. Weiterbildung findet nur ad hoc statt, meist für Arbeitsschutz und ähnliches.

Der Artikel wird nach einem Überblick über den sozial-ökologischen Transformationskonflikt in der Autoindustrie und darauf gerichtete Qualifizierungsstrategien (1) auf Basis unserer empirischen Erkenntnisse auf die betriebliche Realität eingehen (2). Dabei stehen zuerst die spezifischen Merkmale der Thüringer Branche im Fokus. Im Anschluss analysieren wir anhand dreier betrieblicher Beispiele die Konfliktdynamiken und hemmenden Faktoren für Qualifizierung. Der Beitrag schließt mit Überlegungen zu möglichen Qualifizierungswegen in der Praxis, die unter anderem wirtschaftsdemokratische Praktiken beinhalten (3).

## **1. Potenziale von Qualifizierungsstrategien für die sozial-ökologische Transformation**

Die Elektrifizierung des Antriebsstrangs in der Autoindustrie wirkt sich unmittelbar auf die für die Produktion notwendigen Arbeitsvolumina aus und stellt die Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten infrage. Nach Schätzungen (Bauer u.a. 2019) könnte es im engeren Bereich der Herstellung des Antriebsstrangs und seiner Komponenten durch einen Anteil von 25 Prozent rein batterieelektrisch angetriebener Fahrzeuge bis 2030 zu einer Reduktion von 150.000 Arbeitsplätzen in Deutschland kommen (Iwer/Strötzel 2019: 267f.). Die Studie »Automobile Wertschöpfung 2030/2050« rechnet bis 2030 (inklusive Vertrieb und After Sales) mit insgesamt etwa 300.000 Arbeitsplätzen weniger als im Referenzjahr 2017 (Hagedorn u.a. 2019: 165). Der Beschäftigungsverlust durch eine Umstellung auf E-Mobilität ist damit voraussichtlich erheblich und trifft besonders die »konventionelle Arbeiterklasse« (Dörre 2022a: 60), also Facharbeiter\*innen mit Berufsausbildungen und Qualifikationen für den industriellen Fertigungsbereich.

Das bildet die Basis für den sozial-ökologischen Transformationskonflikt in der Autoindustrie. Der Rahmen für eine Transformation der Autoindustrie ist zunächst wesentlich durch die Interessen der Kapitaleseite bestimmt. Soziale und ökologische Aspekte stehen im Hintergrund. Der Spielraum für einen erfolgreichen Übergang hin zu neuen Technologien wird auf den unteren Ebenen der Güterkette durch die mangelnde Strategiefähigkeit zusätzlich verengt, also die geringe Ausstattung an Kapital und eigenen Forschungs- und Entwicklungskompetenzen. Die Umstellung hin zu E-Mobilität passiert so oder so – dafür werden auch große Beschäftigungsverluste ohne soziale Kompensation in Kauf genommen. Wo Umweltschutzmaßnahmen die eigene ökonomische Absicherung bedrohen, kann aus einer Abwehrhaltung heraus versucht werden, diese zu unterlaufen beziehungsweise die Relevanz von ökologischen Veränderungen infrage zu stellen. Laut Transformationsatlas der IG Metall sieht die absolute Mehrheit der Betriebsrät\*innen in Thüringer Betrieben der Auto- und Zulieferindustrie keine Strategie vor, um die Umstellung der Produkte zu bewältigen und Umsatzausfälle zu kompensieren (Sittel u.a. 2022: 142). Hiernach gehören offene Polemiken über »Klimahysterie« und die dadurch entstehenden Arbeitsplatzverluste zum Alltag in den Betrieben (ebd.: 164). Auch in einer anderen Befragung sehen Gewerkschaftsaktive aus direkten Produktionsbereichen der Autoindustrie sich und ihre Kolleg\*innen zur Wahl zwischen Statussicherheit und Umweltschutz gezwungen (Boewe u.a. 2022). Umweltschutz werde oftmals als Pseudonym für weiteren Arbeitsplatzabbau gesehen und ihre Vertreter\*innen als belehrend oder naiv wahrgenommen (ebd.: 17f.).

Ein zentrales Element, um die Probleme positiv zu bearbeiten, die mit dem sozial-ökologischen Transformationskonflikt in der Autoindustrie verbunden sind, ist die Weiterbildung und Neuqualifizierung der Beschäftigten. Sollen die Beschäftigten der karbonintensiven Wertschöpfungsbereiche eine andere Tätigkeit ausüben als bisher – beispielsweise im Zuge einer Konversion zu anderen ökologisch und gesellschaftlich nachhaltigeren Produkten oder eines Jobwechsels in ganz andere, gesellschaftlich besonders notwendige Bereiche –, müssen diese umfassend umgeschult werden und sich neue Fachkenntnisse und Soft Skills aneignen. Für solche Konzepte »weiter Transformationen« des automobilen Wertschöpfungs- und Lebensmodells, bei denen das Auto als vorrangiges Mittel im Personenverkehr durch kollektivere Formen wie Bus und Bahn abgelöst werden soll, spielen Neuqualifikationen für die wachsenden Industriebereiche eine wichtige Rolle, um einen Zielkonflikt von sozialen und ökologischen Interessen bei der »Verkehrswende« zu umgehen. Die Vorschläge wurden bereits an verschiedenen Stellen konkretisiert: »Viele der neuen Arbeitskräfte könnten dabei aus anderen Branchen mit

zurückgehendem Bedarf wie der Automobilindustrie übernommen werden. Insbesondere Ingenieur\*innen und Software-Spezialist\*innen wären dabei für die Bahnindustrie von großem Interesse, [...]. Auch Facharbeiter\*innen könnten sicherlich mit überschaubarem Aufwand für die Aufgaben in der Bahnindustrie umgeschult werden« (Knierim 2022: 318).

Weiterbildung spielt auch für Lösungen im Rahmen einer »engen Transformation« (Sittel u.a. 2022: 172) eine wichtige Rolle, also bei einer reinen Umstellung der Industrie auf den E-Antrieb: 260.000 Beschäftigte müssten den Job wechseln und entsprechende Neuqualifikationen erlangen, damit bis 2030 eine insgesamt ausgeglichene oder positive Beschäftigungsentwicklung erreicht werden kann (Hochfeld/Tausendteufel 2021: 15). Durch die Transformationsprozesse deuten sich für die Autobranche der Zukunft vermehrte Fachkräftebedarfe in Richtung Software, Elektronik, Energieerzeugung und -infrastruktur, Batteriefertigung und -recycling an. Expert\*innen gehen von einem größeren Bedarf an Mechatroniker-, Elektroniker- sowie IT-Berufen aus und erwarten außerdem mehr digitale und Hochvolt-Kompetenzen. Neben veränderten produktbasierten Kompetenzanforderungen und spezialisiertem Fachwissen gelten digitale Fähigkeiten als zentral für die zukünftige Autowirtschaft (Ehrenberg-Silies u.a. 2021).

Um die umfassende Qualifikation der Beschäftigten der Autoindustrie zu unterstützen, gibt es diverse Vorschläge aus Forschung, Politik und Gewerkschaft, von denen einige bereits ihren Weg in die Praxis gefunden haben. Die meisten beziehen sich nicht exklusiv auf die Autoindustrie. Alle Maßnahmen knüpfen an das bestehende Aus- und Weiterbildungssystem der deutschen Industrie an, das in erster Linie von den Betrieben selbst, Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Berufsschulen und überbetrieblichen Bildungsstätten getragen wird. Besonders bedeutsam ist zurzeit das Maßnahmenpaket der »Nationalen Weiterbildungsstrategie« (NWS): Es wurde 2019 unter Beteiligung der relevanten Bundesministerien, der Kultusministerkonferenz, dem DGB, der BDA, der Bundesagentur für Arbeit und weiteren Verbänden auf den Weg gebracht und zielt unter anderem auf die digitale Transformation und den Fachkräftemangel in der Industrie. Die NWS habe zum Ziel, »die berufliche Handlungsfähigkeit im Rahmen von Anpassungs- bzw. Erhaltungsqualifizierungen zu sichern oder im Rahmen von Entwicklungs- bzw. Aufstiegsqualifizierungen zu erweitern und berufliche Aufstiege zu ermöglichen« (BMAS 2019: 5). Angekündigt wurden hier Maßnahmen zur Förderung von Personen ohne oder mit niedrigem Berufsabschluss und auch die Novellierung des Meister-BAföGs. Hinzu kamen zahlreiche Aktivitäten, um die Bekanntheit, Transparenz und Vernetzung von Weiterbildungsmöglichkeiten zu steigern. Der Vorsitzen-

de der IG Metall, Jörg Hofmann, zog im Sommer 2021 öffentlich bereits ein positives Zwischenfazit. Im Rahmen der NWS wird auf Wirken der Gewerkschaften hin auch das Konzept der »Weiterbildungsmentor\*innen« (WBM) mit mehreren Millionen Euro gefördert, bei dem gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte ausgebildet werden, um Kolleg\*innen im Betrieb zu Weiterqualifikationen und Berufsabschlüssen beraten zu können (Kiesecker/Reuter 2022). In der IG Metall erfolgt seit 2022 eine breite Umsetzung des Konzepts. Ziel ist, mehr Beschäftigte über bereits bestehende Angebote zur Weiterbildung mit notwendigen Informationen zu versorgen und zu ermutigen, diese aktiv wahrzunehmen. Dem IG-Metall-Vorstandsmitglied Hans-Jürgen Urban zufolge bestünde mit den WBM die Möglichkeit, dass im Betrieb selbst »vertrauenswürdige Ansprechpartner zur Verfügung stehen, mit denen die heiklen Themen besprochen, Ängste ausgesprochen werden dürfen, Szenarien entworfen, gemeinsam Lösungen gesucht und immer wieder unvorhergesehene Schwierigkeiten besprochen werden können« (Ewald u.a. 2018: 3). Die WBM sollen eine Reaktion auf das selbstverstärkende Ungleichgewicht in den Betrieben darstellen, das zwischen Beschäftigten mit breiter beruflicher Bildungserfahrung und solchen besteht, die aus persönlichen oder strukturellen Gründen bisher kaum Zugang zu Qualifikationsprogrammen gefunden haben.

Welche Wirkung Qualifizierung hinsichtlich einer sozial-ökologischen Transformation bisher tatsächlich entfaltet und vor allem worin dabei die wesentlichen Hindernisse und Konflikte liegen, wird im Folgenden anhand des Beispiels einiger Thüringer Auto(zuliefer)betriebe diskutiert.

## **2. Betriebliche Qualifizierungsstrategien in der Thüringer Autozulieferindustrie: Zwischen Planungsunsicherheit und fehlender Weiterbildungskultur**

Der Handlungsbedarf in puncto Qualifizierung wird in den meisten Thüringer Unternehmen grundsätzlich erkannt, sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerseitig. Aus- und Weiterbildung sind Bestandteil des Zielbilds Autoproduktion 2030 des Verbands der Automobilindustrie (VDA)<sup>3</sup> und Teil der Strategien, die durch die zuständigen Ministerien auf Landes- und Bundesebene verfolgt werden. Auch in der Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2020 (von Werder/Rukwid 2021: 730) liegt die Zustimmung zu Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten verschiedener Berufsabschlüsse durchweg bei über 80 Prozent.

3 »Zukunft der Automobilproduktion: Ein Zielbild für 2030«, <https://www.vda.de/>.

Wie gut Unternehmen, öffentliche Akteure und Interessenvertretungen der Autoindustrie in Thüringen mit der Herausforderung Qualifizierung im Transformationskontext umgehen können, wird durch spezifische Merkmale der Thüringer Industrie mitbestimmt. Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang die Dominanz von Zulieferbetrieben sowie inhabergeführten kleinen oder mittleren Unternehmen. Laut aktuellen Zahlen der Landesentwicklungsgesellschaft hat die Autobranche mit rund 66.000 Beschäftigten und einem Gesamtumsatz von 9,3 Milliarden Euro eine wichtige Bedeutung für die Thüringer Wirtschaft. Der Großteil der circa 660 Auto(zuliefer)betriebe in Thüringen ist allerdings selten in der ersten Reihe der Güterkette zu finden. In den meisten Fällen handelt es sich um sogenannte »verlängerte Werkbänke«, also Produktionsstätten von Konzernen, deren Zentralen außerhalb Thüringens liegen. In einer besonders heiklen Lage befinden sich die lokalen Entscheidungsträger in Betrieben, die auf Teile im fossilen Antriebsstrang fokussiert sind. Mangelhafte finanzielle Ausstattungen und fehlende Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen schränken den Gestaltungsspielraum stark ein. Aber auch kleinere inhabergeführte Unternehmen verfügen häufig nur über geringe Investitionsmittel (Deloitte/VDA 2021). Bis auf wenige Ausnahmen verdichtet sich folgender Eindruck: »[I]n den Zulieferbetrieben hier gestaltet niemand eine sozial-ökologische Transformation« (Gewerkschaftsvertreter\*in). Und weiter: »Es gibt hier niemanden, der das gestalten kann. [...] Selbst wenn wir es wollten« (ebd.). Das liegt nicht nur an den Abhängigkeiten von Konzernzentralen, sondern auch daran, dass sich viele Geschäftsleitungen durch eine geringe Offenheit für alternative Produkte und Märkte auszeichnen. Ein »Strukturkonservatismus« sei auf Managementebene sehr verbreitet, versichert uns eine Expert\*in.

In der Dynamik von Transformation, Pandemie und Krieg fällt es zusätzlich schwer, Strategien für die Zukunft oder konkrete Innovationen zu entwickeln. Viel Energie ist in der Lösung akuter Probleme gebunden. Dabei müsste eine Vielzahl an Unternehmen und Betrieben neue Produkte entwickeln beziehungsweise an den Standort holen, damit die eigene Produktion durch die Umstellung des Antriebsstranges nicht obsolet wird. Außerdem ist der demografische Wandel in Thüringen besonders präsent. Die geburtenstarken Jahrgänge 1955–1969 scheiden bis 2035 aus den Betrieben aus und hinterlassen eine Lücke. An größeren Standorten wird dies für einen stillen Abbau von Kapazitäten genutzt.<sup>4</sup> Vor dem Hintergrund der Strukturbedin-

---

4 Der heute allgegenwärtige und von der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen als großes Problem benannte Fachkräftemangel hat mit geringerer Job-Attraktivität (Lohn-

gungen und der aktuellen Situation der Thüringer Autozulieferindustrie wird die Qualifizierungsfrage zwar gestellt, aber nur selten in konkrete Maßnahmen überführt. Unser Sample, das auch einige Fälle außerhalb Thüringens beinhaltet, zeigt, dass umfassende Personalentwicklungsstrategien und ihre Umsetzung ein Privileg großer, ressourcenstarker Unternehmen mit klarer Zukunftsplanung bleiben. Abhängige Zulieferbetriebe können mit Blick auf die ökologischen Transformationsanforderung kaum eigene Strategien entwickeln, was auch zu ausbleibenden Qualifizierungsbemühungen führt. Die drei untersuchten Thüringer Werke *Metall*, *Montage* und *Abgas*<sup>5</sup> repräsentieren diese Problematik. Im Folgenden sollen sie exemplarisch die reale Qualifikationssituation veranschaulichen.

### Metall-Werk

Der erste exemplarische Fall ist ein metallverarbeitender Betrieb mit 140 Beschäftigten. Es handelt sich um die Tochterfirma eines großen Thüringer Unternehmens, das in verschiedenen Branchen tätig ist. Das Metallwerk hat bis vor kurzem Teile für große deutsche Autohersteller produziert, mit Fokus auf Verbrennermotoren. Aktuell wird versucht, die Produktion auf *non-automotive* umzustellen. Allerdings gestaltet sich der Prozess sehr schwierig aufgrund von fehlender Planung, Strategiedefiziten seitens des Managements bezüglich der neuen Arbeitsschritte und der dafür nötigen Maschineneinrichtung sowie letztendlich Problemen bei der Qualität der neuen Produkte. »Aufträge sind da, aber Personal nicht«, so die Betriebsrät\*in (BR). Der demografische Wandel spielt hier eine bedeutende Rolle, da mehr alte Kolleg\*innen ausscheiden als junge nachkommen. Derzeit sind zwar 50 Leiharbeiter\*innen aus Osteuropa im Betrieb tätig, deren Mitarbeit wird jedoch durch Kommunikationsdefizite erschwert. Es gibt keine Tarifbindung, die Löhne lagen bis vor kurzem knapp über dem Mindestlohn. In anderen Betrieben der Region zahlt man fünf bis sechs Prozent mehr. »Wir können die Know-how-Träger nicht halten« (BR).

Dafür wird der Zusammenhalt in der Belegschaft von allen Gesprächspartnern als sehr gut beschrieben. Der Organisationsgrad ist mit 80 Prozent vergleichsweise hoch. Anscheinend ist der Zusammenhalt für viele der Hauptgrund, zu bleiben. Qualifizierung spielt in diesem Werk eine untergeordnete Rolle. Der Geschäftsführung wird eine »miserable Personalbedarfsplanung« (BR) vorgeworfen, die Qualifizierung verhindere. Sie sei »betriebsblind«.

---

niveau) etc. mehr Ursachen als den demografischen Wandel allein. Dieser ist aber ein zentraler Teil der Erklärung.

5 Die Namen sind anonymisiert.

Zu spät wurde angefangen, jungen Lehrlingen eine Perspektive zu bieten, zum Beispiel, indem man ihnen Anreize schafft, die Meisterausbildung zu machen. »Geld wird eher in neue Maschinen investiert, anstatt in die Leute und Qualifizierung« (BR). Auch akute Weiterbildungsbedarfe, zum Beispiel für die Bedienung von Robotern, können aufgrund von Fachkräftemangel<sup>6</sup> in der Produktion nicht berücksichtigt werden: »Dann ist eben genau das, was ich vorhin gesagt habe, wir haben drüben sehr viele Zellen, die mit einem Roboter bestückt sind, mit einem Fanuc-Roboter, der halt eben viel selber macht. Und haben es aber nur auf die Reihe gekriegt, eine Person dazu zu schulen. Ne? Also weil, sonst wäre die Firma eine Woche lang leer gewesen« (Beschäftigte\*r (B)). Um die Produktion am Laufen zu halten, herrscht ein *Learning by doing*. Keiner ist entbehrlich. In der aktuellen Situation, in der auf Teile umgestellt wird, die neue Entwürfe, Maschinenprogramme und höhere Qualitätsanforderungen verlangen, ist das verheerend. Das zeigt sich an den massiven Nacharbeiten, die vom Kunden eingefordert wurden. Dafür musste sogar eine externe Firma als Unterstützung hinzugezogen werden.

### Montage-Werk

Bei dem zweiten exemplarischen Fall handelt es sich um das Montagewerk eines Endherstellers. Hier werden *just in sequence* Hybrid- und Verbrenner-Fahrzeuge gebaut. In seiner Region ist *Montage* einer der größten Arbeitgeber mit tarifgebundener Entlohnung, die von vielen Beschäftigten als Privileg empfunden wird. Nach mehreren Übernahmen in den letzten Jahren durch ausländische Autokonzerne ist die Handlungsfähigkeit des lokalen Managements stark eingeschränkt. Aktuell beanspruchen den Betrieb am meisten die fehlende Zusicherung eines E-Modells als Zukunftsstrategie, Material- und Fachkräftemangel sowie Arbeitsrechtsverletzungen durch die Konzernbestimmungen. Das Werk blickt auf eine lange Autotradition zurück, viele der Beschäftigten hängen am Produkt. Der IG-Metall-Organisationsgrad liegt bei circa 70 Prozent. Der Schichtbetrieb und die physischen und psychischen Belastungen durch die harten Arbeitsbedingungen am Montagefließband belasten die Arbeitenden besonders: »Wenn wir mit deren Tempo weitermachen, dann jagen wir unsere Mitarbeiter also ins Burn-Out. In die Krankheit. [...] Ob das jetzt eine körperliche Krankheit ist oder eine geistige« (BR).

Qualifizierung war in den letzten Jahren nie ein großes Thema bei *Montage*. Gemacht wird nur, was gesetzlich gefordert ist (Rechtliches, Arbeits- und

---

<sup>6</sup> Aktuell fehlt es nicht nur an Fachkräften, sondern auch an einfachen Arbeiter\*innen. Der Leiharbeitsmarkt kann dies kaum kompensieren. Hier wird bereits auf Verleihfirmen aus Osteuropa zurückgegriffen.

Unfallschutz etc.). Dabei handelt es sich um Kleinstschulungen, meist unter zwei Stunden. In der Vergangenheit konnten größere Weiterbildungsinitiativen nur mit viel Aufwand vom Betriebsrat durchgesetzt werden. Im Tagesgeschäft dominiert auch in diesem Werk *Learning by doing*: »Und das bringen dir Kollegen bei, ne, ein Kollege, der da auch keine Schulung für bekommen hat, sondern dem das irgendwann mal erklärt wurde« (B). Umschulungen sind kein Bestandteil der Personalstrategie. Daran hat auch die Transformationsproblematik nichts geändert. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, ist aber geplant, zukünftig 25 Prozent mehr Azubis einzustellen. Die Qualifizierungsdefensive liegt einerseits an der extremen Auslastung bei gleichzeitigem Personalmangel, der vor allem dem Einstellstopp durch die Konzernleitung geschuldet ist. Andererseits führt regelmäßige Drosselung der Produktion durch Lieferausfälle von nötigen Teilen immer wieder zu Produktionsstopps, die ebenso wie die monatelange Kurzarbeit in den vergangenen Jahren, nie für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt wurde. »Viel wird privat gemacht« (BR). Bei einer Qualifizierung zum Beispiel zum Techniker oder Meister gibt es meist keine Unterstützung vom Unternehmen. Für die Betroffenen sind die Kosten allein kaum zu stemmen: »Da zahlst du eine eigene Stange Geld mit rein. Für jemanden, der aus der Ausbildung kommt oder von der normalen Linie oder Produktionsbereich kommt, ist das kein Pappenstiel« (B). Einige müssen wegen des Schichtbetriebs die Schule verschieben. Die Vereinbarkeit von Arbeit, Weiterbildung und Familie wird hier nicht gefördert.

Obwohl einige Kompetenzbedarfe auf der Hand liegen (etwa Softwarekenntnisse), werden diese von der Personalplanung ignoriert. Sie ist von kurzfristigen betrieblichen Belangen und den rein effizienzorientierten Vorgaben vom Konzern getrieben. Auch der Betriebsrat hat keine Kapazität, um das Qualifizierungsthema prominent zu platzieren oder konkrete Maßnahmen einzufordern. Durch die schwierige aktuelle Lage haben Fragen des Personaleinsatzes, der Standorterhaltung, der Kurzarbeit und des Arbeitsrechts absolute Priorität. Zwar verfügt das Unternehmen über formale Rahmenbedingungen für Weiterbildung, allerdings kommen diese insbesondere in der Produktion kaum zur Anwendung. So existiert beispielsweise ein Bildungswünsche-Formblatt, das aber niemand nutzt. Für Beschäftigte, die über einen PC-Arbeitsplatz verfügen, gibt es Zugang zu einem bestimmten Pool an Online-Schulungen. Die Arbeiter\*innen gehören in der Regel nicht dazu.

### **Abgas-Werk**

Beim dritten Fallbeispiel handelt es sich um eine verlängerte Werkbank mit Konzernzentrale in Asien. Das Thüringer Werk ist eines von zwei Produktionswerken des Unternehmens in Europa und hat circa 300 Mitarbeiter\*innen.

Daneben existiert noch ein reiner Entwicklungsstandort außerhalb Thüringens. *Abgas* ist in die straffe Güterkette Automobil eingebunden und produziert bisher ausschließlich Hightech-Bauteile für den fossilen Antriebsstrang. Wurden 2014 im Werk noch eine Million Bauteile produziert, ist dieser Wert inzwischen auf 280.000 (2021) gesunken. Zwar hatte die Pandemie einen Einfluss auf die sinkenden Zahlen, aber der wesentliche Grund liege in der Umstellung auf E-Mobilität bei den Endherstellern und treffe das Unternehmen »tödlich« (Geschäftsführer\*in (GF)).

Man steht mit einem hochentwickelten Produkt da, das schon bald keinen Absatz mehr finden wird, und ist daher gezwungen nach Alternativen zu suchen: »Entweder man adaptiert oder man geht unter!« (GF) Grundsätzlich sei der Einstieg in andere Branchen aus Sicht des Betriebsrats denkbar, denn letztlich sei es »egal, ob sie Bollerwagen oder Autoteile« herstellen (BR). Auf Grund der schon jetzt sehr komplexen Zertifizierung ihrer Produktionsanlagen sei selbst ein Einstieg in die Medizintechnik möglich, aber aufgrund der vollständig anderen Marktbedingungen unwahrscheinlich. Der Kontrast zwischen Autobranche mit fünf- bis sechsjährigen Auftragslängen und der restlichen Industrie mit teilweise dreimonatigen Auftragszeiträumen sei einfach zu stark, als dass man sich neuausrichten könnte (GF). Stattdessen setzt man darauf, das bekannte Produkt auf andere Antriebe anzupassen – ohne eine Zusage von der Konzernzentrale und mit dem klaren Risiko, die aktuelle Produktionsauslastung nicht halten zu können. Diese Unsicherheit überträgt sich auf das Thema Qualifizierung: »Wenn nicht klar ist, welche Kompetenzen ich brauche, wohin soll ich dann qualifizieren?« (GF) Erfahrungen mit betrieblicher Fortbildung gibt es hier vereinzelt, aber eine Personalentwicklungsstrategie ist nicht vorhanden. Ein Tarifvertrag im Betrieb existiert nicht. Facharbeiter\*innen werden in drei Kategorien bezahlt anstatt in einer. Das führt dazu, dass zwei Drittel unterbezahlt werden. Die Relevanz des Qualifizierungsthemas wird jedoch erkannt: In der Vergangenheit habe es Versuche gegeben, einen »Single Point of Contact« für die Region zu organisieren, über den Unternehmen und Bildungsträger zentral zusammenkommen sollten, um Informationen über Weiterbildungsangebote zu bündeln und die Kosten dafür zu verteilen (GF). Das Projekt scheiterte an der fehlenden Motivation anderer Unternehmen. Die Frustration setzt sich dahingehend fort, dass Fördermöglichkeiten sowohl sehr intransparent als auch mit viel Aufwand verbunden seien und daher trotz des »hohen Nutzens« fast gar nicht in Anspruch genommen würden. Für das angepasste Produkt wurde bereits ein Team zusammengestellt und die Motivation sei sehr hoch: »Die sagen ›Endlich mal was Neues!« (ebd.) Die Betriebsrät\*in schätzt die Stimmung weniger positiv ein: »Die Produktion ist satt!«, man habe an der Transformation kein Interesse.

### Hemmfaktoren von Qualifizierung in Thüringer Betrieben

Die drei Fallbeispiele verdeutlichen, welche geringen Stellenwert Qualifizierung aktuell im betrieblichen Alltag und für Zukunftsstrategien einnimmt. Das gilt selbst für größere Werke wie *Montage* und *Abgas*, die in Thüringen eher die Ausnahme darstellen. Die Ursachen für diese Defizite bei der Entwicklung von Qualifizierungsstrategien und konkreten Maßnahmen sind vielfältig. Die Fälle verdeutlichen drei wesentliche Hemmfaktoren: Fehlende Investitionsbereitschaft<sup>7</sup> (*Metal*), Außenabhängigkeit und Handlungsdefizit der lokalen Geschäftsführung (*Montage*, zum Teil *Abgas*), Ungewissheit und Perspektivlosigkeit des Standorts (*Abgas*, zum Teil *Metal*). Diese Aspekte stehen in engem Zusammenhang mit den eingangs geschilderten Strukturdefiziten der Thüringer Autobranche. Das sind aber längst nicht die einzigen Faktoren. Vier weitere betriebliche Dynamiken kommen hinzu:

*Erstens* hängen viele Probleme in den Betrieben mit den eher schwachen *industriellen Beziehungen* in der Region zusammen. Die Regulation der *Klassenverhältnisse* erfolgt in der Thüringer Autoindustrie auf Betriebsebene nur selten über eine Beteiligung der Beschäftigten – weder formal über Gremien der Interessenvertretung noch in sonstigen Partizipationsformaten, etwa Arbeitsgruppen. Zwar gibt es in der Branche regional vergleichsweise hohe Organisationsgrade, diese fallen aber weit hinter Quoten von über 95 Prozent bei einigen westdeutschen Standorten zurück. 48 Prozent aller Beschäftigten in Thüringen haben weder Tarifvertrag noch Betriebsrat (Schulten u.a. 2021: 23). Dahingehend sind die genannten Fälle Positivbeispiele. Der Antagonismus zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeiter\*innen ist in Thüringen sehr ausgeprägt und geht meist mit einer fehlenden Beteiligungskultur in den Betrieben einher. Eine aktive Einbindung von Produktionsmitarbeiter\*innen in sich verändernde Prozessabläufe oder gar eine Produktumstellung geht kaum über den inzwischen formal sehr verbreiteten sogenannten »kontinuierlichen Verbesserungsprozess« hinaus, der im Rahmen von toyotistischer Teamarbeit entwickelt wurde. Das Fehlen einer Beteiligungskultur beklagen Betriebsrät\*innen und Beschäftigte gleichermaßen. Häufig spitzen sich arbeitspolitische Konflikte (zum Begriff: Sittel u.a. 2022: 155ff.) zu und es kommt zu einem umkämpften Umgang mit der Qualifizierungsfrage. Bei Arbeitgeber\*innen findet sich oftmals eine Verhinderungshaltung bezüglich Weiterbildung, wofür folgende Gründe relevant sind: Zunächst hat immer das Tagesgeschäft Vorrang. Paradoxe Weise geht die Transformation und

---

<sup>7</sup> Fehlende Investitionsbereitschaft liegt nicht immer nur an Ressourcenknappheit und Außenabhängigkeit, sondern mitunter spielen hier auch Managementdefizite eine Rolle – zum Beispiel Angst vor Veränderung – oder einfach reine kurzfristige Profitorientierung.

das mittlerweile geplante Ende des fossilen Antriebsstrangs bisher meist nicht mit einem Rückgang der Aufträge einher. Ganz im Gegenteil haben viele Unternehmen zurzeit volle Auftragsbücher. Obwohl ein Ende der guten Auftragslage absehbar ist, wird nicht qualifiziert: »Wenn ich dich jetzt nächste Woche zum Lehrgang schicke und deine fachliche Expertise wird aber gebraucht, weil drei andere krank sind und nicht da sind. Und dann hat sich das eben erledigt« (BR). Die kurzfristige Auftragslage zwingt das Management zum Fahren auf Sicht, was langfristig vermutlich in eine Talfahrt übergehen wird, die alle Beteiligten vorhersehen können. Thüringen gilt zudem schon lange als Billiglohnland. Das Lohnniveau niedrig qualifizierter Arbeitskraft ist ein wesentlicher Grund für den Aufbau der vielen verlängerten Werkbänke in der Region. »Arbeitgeber haben kein Interesse an gut ausgebildeten Beschäftigten, weil das mit der Lohnfrage zusammenhängt« (Gewerkschaftssekretär\*in (GW)). Weiterbildungen könnten als Druckmittel für Lohnerhöhungen eingesetzt werden. Doch eine bessere Bezahlung der Beschäftigten kommt in der Breite für die Unternehmen nicht infrage. Die Zulieferbetriebe befinden sich in einer »Zwickmühle« (BR) zwischen dem zunehmenden Druck zur Senkung der Produktionskosten durch die Abnehmer und den steigenden Realkosten (Energie, Materialien, Löhne). Schließlich ist auch der internationale Konkurrenzdruck enorm. In diesem Kontext wird die Qualifikationsfrage von anderen betrieblichen Konflikten überlagert. Die Lohnfrage, Gesundheitsschutz, Arbeitszeit und -belastung sind die wichtigsten innerbetrieblichen Problemfelder. Gerade Arbeitsbelastungen sind in Produktionsbetrieben ein wichtiges Thema, die sich durch die aktuellen Krisendynamiken (Inflation, Corona etc.) immer wieder verstärken. »Die Kolleg\*innen, also vor allem die Kolleginnen sind wirklich final erschöpft von den letzten zwei Jahren« (GW).

*Zweitens* gibt es in den meisten Betrieben *keine etablierte Weiterbildungskultur*, die über notwendige ad-hoc-Schulungen hinaus geht. *Learning by doing* dominiert – auch aus den oben genannten unternehmerischen Präferenzen. Wenn Bedarfe zur Kompetenzerweiterung zum Beispiel für die Bedienung einer neuen Maschine offensichtlich sind, besteht vielfach eine Minimal-Mentalität. Häufig wird nur eine Person dafür geschult, die dann wiederum andere anlernen soll. Eine offizielle Bestätigung der erworbenen Fähigkeiten erhalten nur diejenigen, die die Schulung absolviert haben. Mit der Begründung, dass es an Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen) mangle, werden teilweise selbst notwendige Weiterbildungen von Arbeitgeber\*innen torpediert. Der Aufbau einer Weiterbildungskultur ist offenbar nur selten Bestandteil größerer unternehmensstrategischer Investitionen: »Es findet nur das nötigste statt. Seminare sind sehr teuer« (GW). Die Fälle illustrieren, dass Personal

und Zeit oft nicht für Qualifikation entbehrlich sind. Auch auf der Beschäftigtenseite besteht kaum Routine bezüglich Weiterbildungen, hier herrscht ebenfalls die Minimal-Mentalität vor. Den Beschäftigten fehlt die Motivation und der Geschäftsleitung Kompetenz und Willen, diese in der Belegschaft aufzubauen. »Menschen müssen das Gefühl bekommen, dass ihre Erfahrungen und Kenntnisse gebraucht werden; dass sich die Bürde der Weiterbildung für sie lohnt« (Expert\*in). Dafür bräuchte es ein Bildungskonzept und eine innerbetriebliche Infrastruktur, die auch Produktionsarbeiter\*innen zugänglich ist. Auch weil dieses fehlt, ist die Forderung nach Weiterbildung seitens der Belegschaft oder ihrer Interessenvertretungen häufig nachrangig gegenüber den unter erstens genannten dominierenden Verhandlungsthemen. Weiterbildung bleibt ein individuelles Verhandlungsthema, weil es weder etabliert ist noch kollektiv eingefordert wird.

Ein weiterer hemmender Faktor für die Entwicklung nachhaltiger Weiterbildungsmaßnahmen in den untersuchten Betrieben stellen *drittens* die *Spaltungslinien* zwischen verschiedenen betrieblichen Gruppen dar, das heißt die mehrfache *Fragmentierung der Belegschaft*. Verantwortlich dafür sind zum einen unterschiedliche Voraussetzungen für Weiterbildung: Eine Leiharbeiter\*in wird seltener die Möglichkeit für eine betriebliche Maßnahme bekommen als ein Mitglied der Stammebelegschaft. Außerdem ist der Zugang zu möglichen digitalen Lernplattformen für Produktionsmitarbeiter\*innen ohne eigenen Firmencomputer oder regelmäßig nutzbaren PC-Arbeitsplatz im Gegensatz zu den meisten Angestellten stark eingeschränkt. Auch Altersunterschiede sind relevant: So zeigt sich, dass jüngere Beschäftigte tendenziell offener für Weiterbildungen sind. Im Lernen haben sie noch mehr Routine als ihre älteren Kolleg\*innen. Für viele ältere Beschäftigte wirkt besonders demotivierend, dass keine Aufstiegsgarantie durch eine Qualifizierungsmaßnahme besteht. Gerade Kolleg\*innen, die kurz vor der Rente stehen, haben in der Regel kein Interesse daran, an Qualifizierungsmaßnahmen oder Umschulungen teilzunehmen. Die erwähnten Spaltungslinien führen mitunter zu mehr oder weniger offenen Konflikten zwischen Kolleg\*innen: »Wenn du in der Produktion bist, also gerade in der Kettenproduktion, wo du mit am Band stehst. Freitag, Samstag sind die Schulungen, ne, wo du hinmusst. [...] Dann fehlst du die zwei Tage schonmal. Das löst wieder eine Neiddebatte unter den anderen Kollegen aus« (B Montage). Die Fragmentierungen innerhalb der Betriebe tragen maßgeblich dazu bei, dass Weiterbildung ein individuelles Aushandlungsgut bleibt.

*Viertens* bestehen Defizite bei den *außerbetrieblichen Rahmenbedingungen*. Denn insbesondere die *Bildungsinfrastruktur* und die *Förderlandschaft* bleiben für die meisten Beteiligten undurchsichtig. Sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf

Arbeitnehmerseite fehlt das Wissen über bestehende Weiterbildungsangebote, regionale Ansprechpartner und Fördermöglichkeiten. Eine Geschäftsführer\*in beklagt beispielsweise die Intransparenz von Bildungsangeboten und den damit zusammenhängenden Rechten: »Wenn du nicht die richtigen Fragen stellst, bekommst du keine Antworten.« Die Beschäftigten sind meist ebenso unsicher, an wen sie sich wenden können. Die Bildungsfreistellung ist zwar einigen der Interviewten ein Begriff, aber Details darüber kennt kaum jemand. »Das Thema Freistellung für Bildung ist in letzten Jahrzehnten zurückgedrängt worden« (GW). Eine weitere Gewerkschaftssekretär\*in beklagt außerdem, dass der Tarifvertrag Bildung zwar Möglichkeiten für Qualifizierung schaffe, aber kaum Anwendung finde. An Informationen über Weiterbildungsplätze zu kommen, ist oft nicht einfach: »Es ist in dem Sinne für einen einfachen Mitarbeiter schwierig überhaupt erstmal davon zu erfahren. Ganz oft kriegst du ganz kurz irgendwo mal irgendeinen Zettel hingelegt. Dann guckst du auf das Datum da drauf und denkst dir so, ja, da bräuchte ich schon mal ein bisschen mehr Bedenkzeit, ob ich mir das überhaupt antun kann und möchte« (B Montage). Auf Anbieterseite ist die Landschaft der Akteure stark zerklüftet. Angebote sind oft nicht bekannt und nicht alle Qualifizierungswünsche lassen sich in der Region umsetzen. In den letzten Jahren schrumpfte die Anzahl der Weiterbildungsangebote, weil die Nachfrage nach der Krise 2008/9 stark eingebrochen war. Gleichzeitig weisen Expert\*innen auf die Konkurrenzsituation der überwiegend wirtschaftlich operierenden Bildungseinrichtungen hin, die ihre Territorien abstecken und nicht miteinander kooperieren. So erfahren Interessent\*innen häufig nicht von passenden Angeboten, wenn sie sich nur regional informieren.

Der Blick in die Empirie zeigt zum einen massive Strategiedefizite seitens der Arbeitgeber\*innen, besonders hinsichtlich der Personalentwicklung. Außerdem werden subjektive Unsicherheit und Demotivation bei den Beschäftigten deutlich, die meist andere Dinge umtreiben als ihre nächste Weiterbildung. Für sie dominieren – neben der alltäglichen meist körperlich belastenden Arbeit – eher Themen wie Arbeitsplatzerhalt, Arbeitszeitregelungen oder Entlohnung. Das gilt im Besonderen für die Produktionsmitarbeiter\*innen. Die wenigsten betrachten Weiterbildung oder Umschulung als Lösungsansatz für genau diese Probleme. Denn nur selten werden damit Chancen für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen verbunden – auch, weil die vorhandenen Angebote kaum einen besseren Job garantieren. Die wenigen, die den Wunsch auf eine Weiterqualifizierung haben, kümmern sich meist auf individueller Ebene darum. Insofern bleibt Weiterbildung, die über die allernötigsten Maßnahmen hinaus geht, in Thüringer Betrieben eine Ausnahme.

### 3. Schlussfolgerungen: Qualifizierungswege in der Praxis

Um die Rahmenbedingungen von Weiterqualifizierung der Lohnabhängigen in der Transformation zu verbessern, hat die IG Metall mit dem Transformationskurzarbeitergeld bereits einen ersten Vorschlag gemacht. Unternehmen und Beschäftigte sollen Anspruch auf Lohnersatzzahlungen erhalten, wenn ein Einbruch der Geschäftszahlen mit dem technologischen Wandel in Zusammenhang steht. Die Beschäftigten sollen in diesem Fall die freie Zeit für Qualifizierungsmaßnahmen nutzen, die durch die Agentur für Arbeit organisiert werden. Das Transformationskurzarbeitergeld greift das Problem auf, dass es bei bestehenden Weiterbildungsprogrammen an finanzieller Kompensierung von ausgefallenen Arbeitsstunden für Beschäftigte fehlt. Bundesminister Hubertus Heil kündigte im Rahmen der NWS für Ende 2022 einen Gesetzentwurf für ein sogenanntes »Qualifizierungsgeld« an, das ähnlich wie das Transformationskurzarbeitergeld funktionieren soll.

Um jedoch vor Ort wirksame Qualifizierungsprogramme entwickeln und durchsetzen zu können, erscheint es uns zentral, die Beteiligung der Belegschaft zu stärken und Fragmentierungen aktiv entgegenzuwirken: Die verschiedenen Mitarbeitergruppen müssen gleichberechtigt in Strategieentwicklungsprozesse hinsichtlich des Produkts, des Produktionsprozesses und letztendlich auch der Qualifikation einbezogen werden, die bisher dem Management vorbehalten sind. Denn gerade in Zeiten größerer Transformationsprozesse ist es wichtig, Produzentenwissen einzubeziehen. Betriebsräte und Gewerkschaften könnten hier mit bekannten Methoden unterstützen, um das Mitdenken über das Produkt wieder zu etablieren – zum Beispiel durch betriebliche Arbeitskreise, die sich mit zukünftigen Produkten und deren Herstellung auseinandersetzen. Dabei geht es nicht nur um technische Verbesserungsmöglichkeiten im bestehenden Produktionsprozess, sondern um mehr Auseinandersetzung mit dem Produkt selbst, anstatt einfach vorgesetzt zu bekommen, was als nächstes produziert wird. Für einige ist das metallverarbeitende Know-How in der Produktion ohne Probleme auf andere Produkte anwendbar: »Dann machen wir halt [...] Kochtöpfe!« (B). Im Fall *Metall* war das Wissen der Beschäftigten notwendig, um das non-automotive-Teil fertigen zu können.

Eine solche betriebliche Partizipationskultur ist anschlussfähig an aktuelle wirtschaftsdemokratische Überlegungen im Zusammenhang mit sozial-ökologischer Transformation (u.a. Beckmann/Wötzel 2021; Riexinger 2022), die dafür wertvolle Orientierung liefern.<sup>8</sup> Langfristig wird es nicht reichen

---

<sup>8</sup> Ausführliche, praxisorientierte Eckpunkte von Wirtschaftsdemokratie im Transformationskontext finden sich bei Riexinger 2022: 364f. Wir gehen hier nur auf einzelne Aspekte ein.

nur betriebliche Arbeitskreise zu bilden, denn es besteht einerseits ein Instrumentalisierungsrisiko durchs Kapital (Röttger 2010).<sup>9</sup> Andererseits bleiben überbetriebliche Strukturfragen unbeantwortet. Deshalb können »Konversionsstrategien [...] nicht in eine bestehende Betriebsverfassung oder Industrie- und Strukturpolitik hineingetragen werden; sie müssen vielmehr deren Konstitution verändern« (ebd.: 77). Kurzfristig wäre es für Thüringer Auto(zuliefer)betriebe aber ein erster Schritt, überhaupt Partizipationsformate zu forcieren. Dabei sind nicht nur betriebliche Akteure, sondern auch politische Rahmenbedingungen gefragt. So könnten staatliche Subventionen – zum Beispiel die eines Landeshaushalts – an umfassende betriebliche Mitbestimmung gebunden oder Vetorechte von Beschäftigten eingeräumt werden (Riexinger 2022: 364f.). Damit einher geht die Frage nach veränderten nicht kapitalzentrierten Eigentumsverhältnissen, zum Beispiel in Form von Genossenschaften (ebd.).<sup>10</sup> In jedem Fall sollten innerbetriebliche Beteiligungsformen mit außerbetrieblichen regionalen und bundesweiten Akteuren verknüpft werden. Hier ginge es nicht nur um den regelmäßigen Dialog mit anderen Unternehmen, ökologischen Bewegungen, Verbänden, Organisationen und öffentlichen Institutionen, sondern ebenso um eine Institutionalisierung überbetrieblicher Mitbestimmung, beispielsweise in Form regionaler Wirtschaftsräte (ebd.) oder »Transformationsräten« (Dörre 2022b: 303, in Anlehnung an Anthony Atkinson), die konsequent Beschäftigteninteressen mit einbeziehen. Gerade in einer weltweit stark vernetzten Branche wären Beteiligungsformate und -inhalte um die globale Ebene zu erweitern (Beckmann/Wötzel 2021: 124f.).

Auch wäre eine belastbare Bildungsinfrastruktur leichter aufzubauen, wenn ein permanenter Austausch zwischen Betrieben, außer- und innerbetrieblichen Akteuren gelingt. Tatsächliche Qualifizierungsbedarfe ließen sich zum Beispiel an einem Runden Tisch von Personaler\*innen, Techniker\*innen und Belegschaftsvertreter\*innen konkretisieren. Das gilt ebenso für spezifische Bildungsmaßnahmen, die durch regionale Vernetzung aller relevanten Akteure mehr Menschen zugänglich gemacht werden könnten. Diese müssen sich speziell an unterschiedliche Fraktionen der Beschäftigten richten, auch an Ältere, Leiharbeiter\*innen und Niedrigqualifizierte. Es geht darum, eine Transformationslernkultur für alle zu schaffen. Dafür sollten Bildungs-

9 Zur Unwahrscheinlichkeit von Kapital-Arbeit-Koalitionen siehe auch Urban 2019.


10 Damit einhergehend stellt sich die Frage veränderter nicht kapitalzentrierter Eigentumsverhältnisse, etwa in Form von Genossenschaften (ebd.), die wir für Thüringen begrüßen würden, aber in Anbetracht der dominanten Eigentümerverhältnisse in Thüringen (Stichwort verlängerte Werkbänke) zumindest für die Autobranche schwer umzusetzen sein dürfte.

zugänge erleichtert werden, indem inner- und außerbetrieblich die Infrastruktur gestärkt und Transparenz geschaffen wird. Neben den fachlichen Kompetenzen müssten auch Schlüsselqualifikationen und Soft Skills erweitert werden, sowohl auf Management- als auch Belegschaftsebene. Damit sind Kommunikations-, Entwicklungs- und Veränderungskompetenzen, aber auch sprachliche und digitale Fähigkeiten sowie Transformationswissen – auch im Sinne wirtschaftsdemokratischer Ansätze von Beteiligung – gemeint. Letzteres umfasst Kontextwissen über die ablaufenden Veränderungsprozesse wie ökologischen Wandel, neue Technologien, Krisendynamiken und Lieferketten sowie mögliche Partizipationsformen. So lassen sich auch Blockaden bei ökologischer Veränderung abbauen.

## Literatur

- Bauer, Wilhelm u.a. (2019): ELAB 2.0. Wirkungen der Fahrzeugelektrifizierung auf die Beschäftigung am Standort Deutschland. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO).
- Beckmann, Martin / Wötzel, Uwe (2021): Sozialökologischer Umbau und Wirtschaftsdemokratie. In: Schmitz, Christoph/Urban, Hans-Jürgen: Demokratie in der Arbeit. Eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik? Frankfurt/M.: 117-127.
- BMAS (2019): Nationale Weiterbildungsstrategie. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. URL: <https://www.bmbf.de/>, Zugriff: 6.11.2022.
- Boewe, Jörn u.a. (2022): E-Mobilität, ist das die Lösung?! Eine Befragung von Beschäftigten. In: Candeias, Mario / Krull, Stephan (Hg.): Spurwechsel. Studien zu Mobilitätsindustrien, Beschäftigungspotenzialen und alternativer Produktion. Hamburg: 19-60.
- Deloitte / Verband der Automobilindustrie (VDA) (2021): Die Transformation deutscher Automobilzulieferer zur Elektromobilität. Auf dem Weg, aber noch nicht am Ziel. URL: <https://www2.deloitte.com/>, Zugriff: 1.8.2022.
- Dörre, Klaus (2022a): Gesellschaft in der Zangenkrise. Vom Klassen- zum sozial-ökologischen Transformationskonflikt. In: Ders. u.a. (Hg.): Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität. Frankfurt/M./New York: 23-70.
- (2022b): Machtressourcen und Transformationskonflikte: Eine Schlussbetrachtung. In: Ders. u.a. (Hg.): Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität. Frankfurt/M./New York: 287-308.
- Ehrenberg-Silies, Simone u.a. (2021): Zukünftige Kompetenzprofile für die Automobilwirtschaft. BMAS Denkfabrik. URL: <https://www.denkfabrik-bmas.de/>, Zugriff: 6.11.2022.
- Ewald, Lutz u.a. (2018): Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren. Vertrauensschaffende Experten für Bildungswege. Frankfurt/M.
- Hagedorn, Marcus u.a. (2019): Automobile Wertschöpfung 2030/2050. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Endbericht.
- Hochfeld, Christian / Tausendteufel, Fanny (2021): Autojobs unter Strom. Wie Elektrifizierung und weitere Trends die automobilen Arbeitswelt bis 2030 verändern werden und was das für die Politik bedeutet. Agora Verkehrswende. Berlin.
- Iwer, Frank / Strötzel, Maximilian (2019): Verkehrswende und ökologischer Umbau der Automobilindustrie. Strategische Herausforderungen für die IG Metall. In: Dörre, Klaus u.a. (Hg.): Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften. Sonderband des Berliner Journals für Soziologie. Wiesbaden: 259-276. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-25947-1\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25947-1_14).

- Kiesecker, Diana / Reuter, Melissa (2022): Transferprojekt »Weiterbildungsmentor\*innen (WBM)«. Frankfurt/M.
- Knierim, Bernhard (2022): Beschäftigte in der deutschen Schienenfahrzeugindustrie. In: Candeias, Mario / Krull, Stephan (Hg.): Spurwechsel. Studien zu Mobilitätsindustrien, Beschäftigungspotenzialen und alternativer Produktion. Hamburg.
- Rixinger, Bernd (2022): Ein linker Green New Deal. In: Candeias, Mario / Krull, Stephan (Hg.): Spurwechsel. Studien zu Mobilitätsindustrien, Beschäftigungspotenzialen und alternativer Produktion. VSA Verlag: Hamburg.
- Röttger, Bernd (2010): Konversion?! In: LuXemburg. URL: <https://zeitschrift-luxemburg.de/>, Zugriff: 14.12.2022.
- Schulten, Thorsten u.a. (2021): Tarifverträge und Tariffucht In Thüringen. WSI Study 26. URL: <https://www.boeckler.de/>, Zugriff: 15.12.2022.
- Sittel, Johanna u.a. (2022): Vor der Transformation. Der Mobilitätskonflikt in der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie. In: Dörre, Klaus u.a. (Hg.): Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität. Frankfurt/M./New York: 129-182.
- Urban, Hans-Jürgen (2019): Wirtschaftsdemokratie als Transformationshebel. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 11: 105-114.
- von Werder, Marten / Rukwid, Ralf (2021): Strukturwandel: Zukunftsangst in der Industrie. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10273-021-3007-1>.



**WIDERSPRUCH**  
Beiträge zu sozialistischer Politik

**79**

**Erinnern für Gegenwart und Zukunft**

D. J. Bartschberger, S. Bopp, A. Borkart, F. De Waele, A. Demircan, S. H. Böhner, H. Fehler, S. Frickhof, B. Grottel, F. Jan, T. Kater, H. C. König, S. Kowalek, S. Kopp, J. Lang, A. Maßhöfer, D. Meißner, W. Metzger, C. Noll, E. Pösch, S. Reuter, K. Seifert, A. Sittel, M. Zurb

Wie erinnern wir unsere linke Geschichte? Veränderung erfordert Erinnern, Bewusstsein, Gedächtnis. Denn Herrschaft und Ignoranz tilgen die Spuren von unzähligen Versuchen, Verhältnisse menschlich zu gestalten. Befreiung basiert auf dem Anknüpfen an Traditionen und auf vorwärtsgewandter Offenheit.

224 Seiten, Broschur  
ISBN 978-3-85869-967-1

**Erinnern für Gegenwart und Zukunft**

Wer erinnert, handelt, deutet die Vergangenheit und macht Aussagen zu Gegenwart und Zukunft.

Erinnerung und politische Transformation hängen zusammen.

Dazu braucht es Kollektivität, das öffentlich und kollektiv Werden privater Erinnerungen.

Wie lassen sich Erinnerungen verknüpfen mit den Kämpfen von heute?

Einzelheft € 18.–  
Jahresabonnement (2 Hefte) € 27.–  
Förderabonnement (2 Hefte) € 100.–  
Gönner:innen mindestens € 350.– pro Jahr

**www.widerspruch.ch**



**WOCHEN  
SCHAU  
VERLAG**

... ein Begriff für politische Bildung

# Politisches Sachbuch

## Friedenslogik verstehen

**Frieden hat man nicht,  
Frieden muss man machen**

Wie muss Frieden heute konzeptionell gedacht werden, damit ein gewaltfreier Konflikt-austrag nicht mit dem Streben nach Sicherheit kollidiert? Wie kann Frieden unter den Bedingungen einer politisierten und globalisierten Welt funktionieren?

Dieses Buch beschreibt das Konzept der Friedenslogik – ein alternatives Konzept zur Sicherheitslogik, bei der der Wille zum Frieden durch Rüstung und militärische Drohpotenziale erreicht wird. Sein Ziel ist es, eine verbreiterte Teilhabe zu ermöglichen, die Relevanz der Schlüsselkategorie Frieden für die Sicherheits- und Menschenrechtspolitik sowie die entwicklungspolitische Zusammenarbeit begreifbar zu machen und zur Anwendung der Prinzipien anzuregen.



hrsg. von Hanne-Margret Birckenbach  
ISBN 978-3-7344-1539-5, 232 S., € 22,90  
PDF: ISBN 978-3-7566-1539-1, € 21,99



ISBN 978-3-7344-1490-9, 240 S., € 18,90  
PDF: 978-3-7344-1491-6, € 17,99



ISBN 978-3-7344-1527-2, 248 S., € 18,00  
PDF: 978-3-7566-1527-8, € 17,99



ISBN 978-3-7344-1446-6, 136 S., € 14,90  
PDF: 978-3-7344-1447-3, € 13,99

# Polemik, Posen, Provokationen



Heft 1/2023  
104 Seiten, Fadenheftung  
Print 12 € | E-Journal 7,99€

Den *Mittelweg 36* kennenlernen und regelmäßig lesen:

- Mini-Abo (3 fortlaufende Ausgaben) **25 €** (Print) | **18 €** (Digital)
- Nachwuchs-Abo (6 fortlaufende Ausgaben) **40 €** (Print) | **35 €** (Digital)
- Jahres-Abo (6 fortlaufende Ausgaben) **56 €** (Print) | **40 €** (Digital)

[www.mittelweg36.de](http://www.mittelweg36.de)

## Mittelweg 36

Zeitschrift des Hamburger  
Instituts für Sozialforschung