ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Bendel, Alexander; Haipeter, Thomas

Research Report

Faire Wege in die Transformation für die Beschäftigten der Automobilindustrie? Eine empirische Analyse der Regulierungsinstrumente "Zukunftsvereinbarungen" und "Von Arbeit in Arbeit"

IAQ-Report, No. 2026-07

Provided in Cooperation with:
Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

Suggested Citation: Bendel, Alexander; Haipeter, Thomas (2026) : Faire Wege in die Transformation für die Beschäftigten der Automobilindustrie? Eine empirische Analyse der Regulierungsinstrumente "Zukunftsvereinbarungen" und "Von Arbeit in Arbeit", IAQ-Report, No. 2026-07, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Duisburg, https://doi.org/10.17185/duepublico/86742

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/342584

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

2026 | 07



IAQ REPORT

Faire Wege in die Transformation für die Beschäftigten der Automobilindustrie?

Eine empirische Analyse der Regulierungsinstrumente „Zukunftsvereinbarungen“ und „Von Arbeit in Arbeit“

Alexander Bendel und Thomas Haipeter

- Die Automobilindustrie steht mitten in einer doppelten Transformation: Es geht um Dekarbonisierung und Digitalisierung.
- Transformationsprozesse verlaufen nicht per se sozial; gerechte Wege für die Beschäftigten in die und in den Transformationen brauchen kollektive Regulierungen.
- "Zukunftsvereinbarungen" und "Von Arbeit in Arbeit" sind aktuell die wichtigsten Regulierungsinstrumente, die Sicherheit, Statuserhalt und Beteiligung der Beschäftigten in Transformationsprozessen stärken können.
- Angetrieben durch Transformationskosten und Renditeziele bauen Unternehmen gegenwärtig jedoch Beschäftigung ab und fordern Konzessionen der Beschäftigten. Deshalb können vorhandene Regulierungsinstrumente ihr Potenzial für eine faire Transformation derzeit nicht entfalten.

Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Offen im Denken

1 Faire Wege in die industrielle Transformation?

Die Industriegesellschaften stehen vor der großen Herausforderung, ein nachhaltiges Produktionsmodell zu entwickeln, das wirtschaftliches Wachstum mit dem Erhalt der ökologischen Lebensgrundlagen menschlicher Vergesellschaftung verknüpft. Dieser Prozess – oder besser: das damit verbundene Leitbild – wird gemeinhin als sozial-ökologische Transformation bezeichnet. Dieses Leitbild zeichnet sich dadurch aus, dass damit ein Gleichklang zwischen dem ökologischen Umbau der Industrie und dem Erhalt sozialer Standards – Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – entstehen soll. Ein solcher Gleichklang ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, denn industrielle Transformationen lassen sich als Prozesse sozialen Wandels verstehen, in denen Strukturen und Handlungsmuster in ihren sozialen, technologischen und diskursiven Dimensionen grundlegende Veränderungen erfahren (Bendel und Haipeter 2023; Pfeiffer et al. 2024).

Transformationen der Industrie sind daher keine planbaren und harmonischen Prozesse, sondern mit Widersprüchen und sozialen Konflikten im Sinne einer Nicht-Linearität (Dörre 2025) verbunden. Zugleich beschränken sich die industriellen Transformationen aktuell nicht auf die Dekarbonisierung, sondern sie werden auch mit Blick auf die Digitalisierung – in ihren unterschiedlichen Schwerpunkten als Industrie 4.0 oder beim Einsatz von KI – oder auch angesichts der weltwirtschaftlichen Umbrüche diskutiert. Es handelt sich also um ein Zusammenspiel multipler Transformationen, was sowohl die Komplexität der Prozesse erhöht als auch die kausale Zurechnung von sozialen Problemen und Konflikten zu bestimmten Transformationen erschwert.

In Deutschland steht vor allem eine Branche im Fokus der industriellen Transformation: die Automobilindustrie. Sie ist seit Jahrzehnten die wichtigste Leitbranche des industriellen Sektors, die mit ihren Wertschöpfungsketten tief in die Strukturen anderer Industriebranchen wie der Stahlindustrie, der chemischen Industrie, der Elektroindustrie oder des Maschinenbaus hineinreicht. In diesen Jahrzehnten war sie nicht nur ein zentraler Wachstumstreiber der Industrie, sondern auch das Aushängeschild des deutschen Exportmodells.

Dabei war die Automobilindustrie lange Zeit auch ein Hort stabiler und konfliktpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen sowie eine Hochburg gewerkschaftlicher Organisationsmacht und handlungsmächtiger Betriebsräte. Tarifverträge waren weit verbreitet, die Tariflöhne zählten zu den höchsten des Industriesektors. Und nirgends wiesen die Gewerkschaften höhere Organisationsgrade auf als in den Fabriken der Endhersteller und der großen Zulieferunternehmen der Branche.

Zugleich vollzog sich in der Automobilindustrie bereits seit den 1990er Jahren – und ausgeprägter als in vielen anderen Branchen – mit der Globalisierung eine grundlegende Transformation, die zu einer Neuausrichtung der Produktionsmodelle der Unternehmen und einer Rekonfiguration der gesamten Wertschöpfungsketten führte (Haipeter 2000). Für die Interessenvertretungen der Beschäftigten ist seitdem die Beschäftigungssicherung das wohl zentrale Handlungsziel und die Auseinandersetzung mit Standortkonkurrenz sowie Ver- und Auslagerungen gehört zum Tagesgeschäft. Nicht von ungefähr sind Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung in den Unternehmen der Branche weit verbreitet (Greer und Hauptmeier 2016).

Auch die aktuellen Transformationen der Dekarbonisierung und Digitalisierung haben in der Branche eine besondere Tragweite, geht es doch hier nicht nur um die Elektrifizierung und die digitale Durchdringung der Produktion oder der Entwicklung (Krzywdzinski et al. 2023). Vielmehr wirken beide Transformationen durch die Elektrifizierung des Antriebs auf der einen und die wachsende Bedeutung der Software als Steuerungs-, Informations- und Unterhaltungsinstrument auf der anderen Seite (Boes und Langes 2025) unmittelbar im Produkt Automobil zusammen. In der Automobilindustrie verschmelzen beide Transformationen deshalb zu einer „doppelten Transformation“ (Pfeiffer 2023).

Diese Entwicklung wird Prognosen zufolge – vor allem in der Motoren- und Komponentenproduktion bei Endherstellern und Zulieferern – mit mehr oder weniger starken Beschäftigungsrückgängen und -verschiebungen verbunden sein (Blöcker 2022). Angesichts der guten Arbeitsbedingungen, des hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades und der Tradition der Beschäftigungssicherung haben die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen also potenziell viel zu verlieren.

Vor diesem Hintergrund haben sich die deutschen Gewerkschaften im Industriesektor – und die IG Metall im Besonderen – frühzeitig dem in der internationalen Gewerkschaftsbewegung verbreiteten Konzept der „Just Transition“ angeschlossen

(Galgóczi 2022), das von der IG Metall unter der Überschrift des „Fair Wandels“ auch als Kampagne umgesetzt und mit vielen Aktionstagen begleitet wurde (IG Metall 2026). Das politische Konzept der „Just Transition“ betont die Notwendigkeit einer sozialen Dimension der Transformationen, die sich durch Beschäftigungssicherheit – auch bei wechselnden Arbeitgebern –, den Statuserhalt guter Entgelt- und Arbeitsbedingungen sowie Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen in Transformationsprozessen auszeichnet. Fairer Wandel umschließt dabei sowohl politische Gestaltungsansprüche der Gewerkschaften in Bezug auf die Rahmenbedingungen der Transformation als auch die klassische Tarif- und Betriebspolitik zur Sicherung von guten Arbeitsbedingungen und Beschäftigung (Lehndorff 2024).

Zugleich hat die Gewerkschaft aber auch eigene Konzepte als Tarifvertragspartei entwickelt und tariflich verhandelt, mit deren Hilfe faire Wege in die Transformation geebnet werden sollen. Das wohl wichtigste und meistdiskutierte Instrument dieser Konzepte sind die sogenannten Zukunftstarifverträge, die als neue Form unternehmensbezogener Tarifverträge mit den Flächentarifverträgen des Jahres 2021 – mit NRW als Pilotbezirk – eingeführt wurden. In Zukunftstarifverträgen geht es darum, zwischen Tarif- und Betriebsparteien Zukunftspotenziale von Betrieben und Unternehmen mit Blick auf Qualifikation, Innovation, Geschäftsfelder oder Investitionen auszuloten und die Wege und Ziele dorthin so zu definieren, dass Standorte erhalten bleiben und Beschäftigung in Zukunft gesichert werden kann.

Daneben tritt ein zweites Instrument: „Von Arbeit in Arbeit“. Anders als bei den Zukunftstarifverträgen geht es hierbei nicht um die Hebung von Zukunftspotenzialen in einem Unternehmen, sondern um einen direkten Transfer von Beschäftigten in andere, in der Region angesiedelte Unternehmen. Auf diese Weise kann Beschäftigung von dort, wo sie nicht mehr gebraucht wird, weil ein Unternehmen Stellen abbaut oder Standorte schließt, in neue und zukunftsfähigere Arbeit überführt werden, ohne dass Arbeitslosigkeit entsteht. „Von Arbeit in Arbeit“ ist kein tariflich eingeführtes Instrument, wird aber dort, wo es praktiziert wird, kollektivvertraglich umgesetzt, sei es als Tarifvertrag oder als Betriebsvereinbarung. Entscheidende Fragen dabei sind freilich die Arbeitsbedingungen im aufnehmenden Unternehmen mit Blick auf Tarifbindung oder auch Tätigkeitsanforderungen und Eingruppierung der Beschäftigten.

Es handelt sich bei den „Zukunftsvereinbarungen“ und „Von Arbeit in Arbeit“ also um zwei komplementäre Instrumente eines fairen Wandels: Erstere sollen Beschäftigung in Transformationsprozessen der Unternehmen sichern, Letztere soll Beschäftigung nahtlos vermitteln, wenn diese Beschäftigungssicherung nicht mehr funktioniert, weil Betriebe geschlossen werden. An der Wirksamkeit dieser Instrumente entscheidet sich zu einem guten Teil der soziale Charakter der Transformation – und damit auch ihre Akzeptanz bei Beschäftigten mit ihren Interessen an Arbeitsplatz- und Statuserhalt (Dörre et al. 2025). Gleiches gilt für Gewerkschaften und Betriebsräte als Unterstützer der Transformationsprozesse, deren Legitimation steigt, wenn diese Instrumente funktionieren.

Trotz ihrer Bedeutung ist wenig über die konkrete Umsetzung dieser Instrumente und den dabei erzielten Ergebnissen bekannt. Deshalb sollen hier ihre Praxis und ihre Potenziale als mögliche Wege in eine gerechte Transformation untersucht werden. Diese Untersuchung scheint umso wichtiger, als inzwischen gerade die ökologische Transformation durch den Ruf der Unternehmen nach „Technologieoffenheit“ aktuell wieder infrage gestellt wird. Grund dafür sind nicht nur die Investitionskosten der Transformation und die Unsicherheiten über Infrastrukturen und Marktchancen nachhaltiger Produkte, sondern auch wachsende Weltmarktkonkurrenz sowie finanzwirtschaftliche Renditeziele der Unternehmen. All dies sind Entwicklungen, die sich bereits in Rückgängen der Beschäftigungszahlen der Automobilindustrie und Restrukturierungsprozessen der Unternehmen ablesen (Dörre 2025) und als „Angriffe auf die Sozialpartnerschaft“ deuten lassen (Schmalz und Zierold 2026).

Es ist diese Gemengelage aus Transformations- und Krisenprozessen, die den Hintergrund unserer Analyse bildet. Wie, so wird gefragt, bewähren sich die beiden Instrumente fairen Wandels vor dem Hintergrund sowohl der Herausforderungen der Transformation als auch der Auswirkungen aktueller Krisenprozesse? Wir gehen dabei zunächst auf die beiden Instrumente ein (Abschnitt 2), stellen sodann unsere Forschungsmethoden wie auch die ausgewählten Fallbetriebe vor (3) und analysieren danach die Regulierungspraxis, die wir im Umgang mit den Instrumenten beobachten konnten (4 und 5). Abschnitt 6 zieht ein Fazit.

2 Zukunftsvereinbarungen und „Von Arbeit in Arbeit“

Die Einführung der Zukunftstarifverträge steht in einer Entwicklungslinie der organisierten Dezentralisierung von Tarifverträgen in der Metall- und Elektroindustrie. Diese begann mit Möglichkeiten der betrieblichen Arbeitszeitabsenkung zur Standortsicherung Mitte der 1990er Jahre. Ihr wohl wichtigstes Instrument aber sind die unternehmens- oder betriebsbezogenen Tarifabweichungen, die in der Branche im Jahr 2004 mit dem „Pforzheimer Tarifvertrag“ eingeführt worden sind (Haipeter 2009).

Tarifabweichungen basieren stets auf einem Antrag von Unternehmen, meist verbunden mit der Androhung von Entlassungen, Auslagerungen oder Verlagerungen ins Ausland. Eine solche Ausgangssituation bedeutet zwar eine zunächst defensive Position für die Interessenvertretungen, jedoch konnte die IG Metall im Laufe der Zeit Instrumente entwickeln, die dazu beigetragen haben, in Verhandlungen eine offensivere Position einzunehmen. Dazu gehört erstens eine enge Abstimmung zwischen der Gewerkschaft und den Betriebsräten in den Verhandlungen sowie zweitens die Beteiligung der Mitglieder im Rahmen von Mitgliederversammlungen, durch Abstimmungen über die Verhandlungen und deren Ergebnisse, was der Gewerkschaft in vielen Fällen Mitgliederzuwächse beschert hat (Haipeter 2010). Und drittens zählt hierzu – neben der Sicherung von Arbeitsplätzen – die Entwicklung von Forderungen nach Investitionen und Innovationen, auf deren Grundlage die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt werden soll (Haipeter et al. 2023).

Mit diesen Prioritäten bildeten die Tarifabweichungen den Ausgangspunkt für die „Zukunftstarifverträge“, die in den Flächentarifverträgen im Rahmen der Tarifrunde des Jahres 2021 eingeführt wurden und in denen die Zukunftsperspektiven von Unternehmen und Standorten verhandelt werden sollen. Zukunftsaspekte waren zwar auch in Tarifabweichungen angelegt, weil dort die Gewerkschaft zunehmend Investitions- oder Innovationszusagen der Unternehmen einfordern konnte. In Zukunftsvereinbarungen sollen Fragen der Beschäftigungssicherung jedoch noch expliziter mit langfristigen Transformationsstrategien der Unternehmen in Verbindung gebracht werden. Auf diese Weise sollen aus Sicht der Gewerkschaft drei Ziele erreicht werden: Einfluss auf Transformationsprozesse zu nehmen, Innovationsanstöße zur Beschäftigungssicherung auch außerhalb der engeren Krisenphasen von Unternehmen zu geben und damit das Entstehen von Krisen proaktiv zu verhindern. Dies war zugleich mit der Hoffnung verbunden, auf diese Weise weniger über Unterschreitungen von Tarifvertragsnormen und mehr über Innovationsaspekte mit den Unternehmen verhandeln zu können (Geiger und Schaumburg 2023).

Der im Pilotbezirk NRW verhandelte Tarifvertrag des Jahres 2021 gibt der IG Metall und den Betriebsräten die Möglichkeit, in Gespräche mit der Arbeitgeberseite über die zukünftige Ausgestaltung der jeweiligen Unternehmen einzusteigen. Die Interessenvertretungen können dabei beispielsweise Investitionen in Standorte, zukunftsfähige Produkte und Qualifizierungen für Beschäftigte aushandeln. Dabei müssen die Unternehmen auf zukunftsbezogene Beratungen zur Transformation eingehen, können aber nicht zum Abschluss einer Zukunftsvereinbarung gezwungen werden. Diese Regelungen wurden dann von den anderen Bezirken weitgehend deckungsgleich übernommen; der konkrete Initiierungs- und Aushandlungsprozess rund um die Zukunftstarifverträge variiert je nach Tarifgebiet.

Das Instrument „Von Arbeit in Arbeit“ hat keine derartige tarifliche Regelungsgrundlage. Es steht auch außerhalb des Rahmens der klassischen Tarifpolitik, weil es hier nicht um unternehmensbezogene Regelungen oder Flächentarifvertragsnormen geht, sondern um konkrete arbeitsmarktpolitische Kooperationsprozesse in regionaler Perspektive zwischen Unternehmen – und unter Einbezug von Gewerkschaft und Betriebsräten.

Ihren Ausgangspunkt hatte die Idee in der „Allianz der Chancen“, einer Unternehmensinitiative von knapp 30 Großunternehmen mit dem Ziel, Beschäftigte im Kontext von Transformationen und Strukturwandel zwischen Unternehmen so zu vermitteln, dass sie nicht in Arbeitslosigkeit geraten, sondern neue Beschäftigungschancen nutzen können, die sich in anderen Unternehmen bieten. Dies wird im Rahmen der Initiative als „Job to Job“-Prozess bezeichnet.

Die Idee wurde dann von der Bundesagentur für Arbeit wie auch vom Bundesministerium für Arbeit aufgegriffen und mit dem Konzept der „Regionalen Arbeitsmarktdrehscheiben“ unterlegt, die von Unternehmen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden oder den Arbeitsagenturen initiiert und umgesetzt werden können. Ziel der Maßnahmen ist die

Vermittlung von Arbeitskräften von einem Unternehmen mit Arbeitskräfteüberhang zu einem Unternehmen, das Arbeitskräfte sucht, und zwar ohne zwischenzeitliche Arbeitslosigkeit und begleitet durch Qualifizierungsmaßnahmen (BMAS 2026).

Diese Konzepte blieben allerdings in der ursprünglichen Unternehmensinitiative eher vage. Die Probe aufs Exempel wurde dann erstmals in dem von uns untersuchten Fallunternehmen gemacht, als ein Produktionswerk des Unternehmens geschlossen werden sollte. Den Ausgangspunkt dafür bildete eine Idee, die zwischen der IG Metall-Vorsitzenden und dem Aufsichtsratsmitglied eines anderen Unternehmens entstand, das zu dieser Zeit die eigenen Produktionskapazitäten für Wärmepumpen erweitern wollte. Weil kurz zuvor die Ankündigung des Fallunternehmens öffentlich gemacht wurde, das Produktionswerk auf Sicht zu schließen, entstand der Gedanke, die vorhandenen Räumlichkeiten zu nutzen und die freigesetzten Beschäftigten – unter der Voraussetzung der Freiwilligkeit – zu übernehmen. Diese Idee wurde auch von der Personalleitung des Konzerns unterstützt und bildete schließlich die Grundlage für die neue Standortvereinbarung mit dem Titel „Von Arbeit in Arbeit."

3 Forschungsmethoden und Fallbetriebe

Die in den folgenden Abschnitten 4 und 5 präsentierten Einblicke in den Umgang mit den Regulierungsinstrumenten „Zukunftsvereinbarungen" und „Von Arbeit in Arbeit" basieren auf empirischen Forschungsbefunden, die im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekts „Digitale und ökologische Transformation in den Regulierungsumwelten der Arbeitsbeziehungen" gewonnen wurden. In dem Projekt wurde unter anderem der Frage nachgegangen, welche Regulierungsinstrumente die Akteure der Arbeitsbeziehungen in der Stahl-, der Chemie- und der Automobilindustrie als Antwort auf die transformationsbedingten Herausforderungen in ihren Branchen entwickelt haben.

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die Automobilindustrie. Ausgewählt wurden drei Fallstudien (Pflüger et al. 2017), in denen die hier behandelten Instrumente zum Tragen kommen: Während in zwei Fällen (Auto 1 und Auto 2) die Zukunfts- und Beschäftigungssicherung auf der Grundlage von Zukunftsvereinbarungen den Kern der vorgestellten Regulierungsinstrumente bildet, steht bei Auto 3 der regulative Umgang mit der bereits festgelegten Schließung des Unternehmens durch den Prozess „Von Arbeit in Arbeit" im Fokus, der hier erstmals vereinbart und umgesetzt wurde.

Bei Auto 1 handelt es sich um einen deutschen Automobilzulieferer mit globalen Aktivitäten. Der Konzern beschäftigt weltweit mehr als 150.000 Beschäftigte an über 160 Standorten und hat sich in den vergangenen Jahren auch aufgrund diverser Zukäufe im In- und Ausland zu einem großen globalen Player der Branche entwickelt. In Deutschland beschäftigt Auto 1 rund 50.000 Beschäftigte an mehr als 50 Standorten.

Auto 2 ist ein deutscher Automobilkonzern mit mehreren hunderttausend Beschäftigten weltweit, rund ein Fünftel davon in Deutschland. Der Konzern hat mehr als 100 Produktionsstandorte auf allen Kontinenten (außer Australien) und produziert sowohl PKW als auch Nutzfahrzeuge und LKW. Die Fallstudie betrachtet Entwicklungen in der Muttergesellschaft. Dazu wurden zwei Standorte, der Hauptsitz und ein Komponentenwerk, genauer in den Blick genommen.

Auto 3 ist ein Betrieb eines großen deutschen Zulieferkonzerns. Der Betrieb fertigt Federn und Bremsschläuche für Automobilendhersteller. Zu seinen Hochzeiten noch vor rund 15 Jahren hatte der Betrieb mehr als 4.000 Beschäftigte, inzwischen ist die Zahl auf etwa 500 reduziert worden. Vor rund drei Jahren fiel die Entscheidung der Konzernleitung, den Betrieb zu schließen, nachdem es bereits seit 15 Jahren zuvor Standortsicherungsvereinbarungen gab.

In den drei Unternehmen wurden insgesamt 18 offene Leitfadeninterviews (Klemm und Liebold 2017) mit Betriebsrät*innen, Vertrauenspersonen, Gewerkschafter*innen und Managementvertreter*innen geführt (siehe Tabelle 1). Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Auswertung erfolgte per inhaltlich-strukturierender Inhaltsanalyse (Mayring 2015) und unter Zuhilfenahme der Software MAXQDA. Das zugrundeliegende Codesystem wurde vorab deduktiv erstellt und während des Analyseprozesses induktiv um neue Codes ergänzt. Neben den Interviewdaten wurden außerdem frei zugängliche Datenquellen (z.B. Homepages) sowie von den Unternehmen zur Verfügung gestellte Dokumente ebenfalls inhaltlich-strukturierend und mit Hilfe von MAXQDA ausgewertet.

Tabelle 1: Übersicht Interviews

Fall	Interviews	
Auto 1	Geschäftsführer Gesamtbetriebsrat	GBR_1_Auto_1
	Gesamtbetriebsrat	GBR_2_Auto_1
	Gesamtbetriebsrat	GBR_3_Auto_1
	Gewerkschaftliche Konzernbetreuerin	IG_Metall_Auto_1
	Vertrauensleute Standort A (Gruppeninterview)	VL_1_Auto_1_A; VL_2_Auto_1_A
	Referentin Betriebsrat Standort B	BR_1_Auto_1_B
	Betriebsratsvorsitzender Standort B; Stellv. Betriebsratsvorsitzender Standort B (Gruppeninterview)	BR_2_Auto_1_B; BR_3_Auto_1_B
	Betriebsräte Standort B (Gruppeninterview)	BR_4_Auto_1_B; BR_5_Auto_1_B
	Gewerkschaftliche Betreuerin Standort B	IG_Metall_Auto_1_B
Auto 2	Geschäftsführer Gesamtbetriebsrat	GBR_1_Auto_2
	Gesamtbetriebsrat	GBR_2_Auto_2
	Betriebsratsvorsitzende / Aufsichtsrätin	BR_Auto_2
	Vertrauenskörperleiter	VL_Auto_2
	Gewerkschaftlicher Konzernbetreuer	IG_Metall_Auto_2
	Chief Operating Officer	MGT_Auto_2
Auto 3	Betriebsräte (Gruppeninterview)	BR_Gruppe_Auto_3;
	Gewerkschaftlicher Betriebsbetreuer	IG_Metall_1_Auto_3
	Gewerkschaftliche Bezirkssekretär*innen (Gruppeninterview)	IG_Metall_Gruppe_Auto_3;

Die Erhebungen im Rahmen der drei Fallstudien wurden ergänzt durch zwei Interviews mit einem Bundesvorstand der IG Metall sowie mit einem für Tarifpolitik zuständigen Leiter des Arbeitgeberverbands Südwestmetall.

4 Zukunftsvereinbarungen

Kennzeichnend für Zukunftstarifverträge – oder allgemeiner: Zukunftsvereinbarungen – ist die Verknüpfung von Beschäftigungssicherung mit langfristigen Transformationsstrategien. Diese umfassen etwa Investitionszusagen für Standorte, Qualifizierungsmaßnahmen oder Regelungen zu neuen Technologien und werden in Form von Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen – unter ggf. unterschiedlichen Namensgebungen – abgeschlossen.

4.1 Fall „Auto 1“

Bei Auto 1 wurden mit dem 2019 verhandelten und 2020 umgesetzten „Tarifvertrag Transformation“ schon früh neuartige Regulierungsinstrumente entwickelt, in denen Verfahren zur Standort- und Zukunftssicherung festgeschrieben wurden. Dieser Tarifvertrag wirkt in einigen Werken bis heute nach, in anderen jedoch nicht mehr. In dessen Fortsetzung

wurde eine Gesamtbetriebsvereinbarung zum Thema „German Transformation“ vereinbart, in der das Verfahren zur Standort- und Zukunftssicherung neu gerahmt und ausgestaltet wurde.

4.1.1 Tarifvertrag Transformation

Der „Tarifvertrag Transformation“ war eine Reaktion auf ein von der Konzernzentrale angekündigtes Restrukturierungsprogramm. Im Rahmen dieses Programms sollten weltweit bis zu 15.000 Stellen gestrichen werden, die Hälfte davon in Deutschland. Damit wäre der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen widerrufen worden, der bis dahin im Rahmen älterer Vereinbarungen galt.

Die Ankündigung des Vorstands löste einen intensiven Konflikt aus. Die IG Metall mobilisierte ihre Mitglieder und organisierte Demonstrationen, woraufhin sich die Unternehmensseite zu einer neuen Vereinbarung bereit erklärte. Darin wurde der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für unbefristet Beschäftigte um zwei Jahre verlängert. Ergänzend wurden Maßnahmen zur Senkung von Kapazitäten und Kosten vereinbart, um den Nachfragerückgang infolge der Corona-Pandemie und der Halbleiterkrise zu kompensieren. Dazu gehörten Kurzarbeit, Arbeitszeitreduzierungen, Altersteilzeit, freiwillige Abfindungen und verstärktes Insourcing.

Zentrales Element des Tarifvertrags aber war der Zielbildprozess zur Sicherung von Standorten und Beschäftigung. Für alle deutschen Standorte sollten bis zum Ende der Laufzeit gemeinsam von Standortleitung und Betriebsrat Zielvorstellungen entwickelt werden. Der Prozess umfasste eine Analyse der Wettbewerbs- und Technologiesituation sowie die Entwicklung strategischer Ziele zu Produkten, Investitionen, Beschäftigung und Qualifizierung. Die Zielbilder sollten bis 2025 reichen und eine Perspektive bis 2030 umreißen.

Den Interessenvertretungen wurde zugesichert, umfassend informiert zu werden und externe Expertise hinzuziehen zu können. Zusätzlich wurde ein konzernweiter Steuerkreis aus Management und Gesamtbetriebsrat eingerichtet, der bei Konflikten auf Standortebene vermitteln sollte. Der Gesamtbetriebsrat wurde dort regelmäßig über Zielbildprozesse, Beschäftigungsprognosen sowie Produkt- und Investitionsentscheidungen informiert.

Die wesentlichen Impulse für die Ausgestaltung des Tarifvertrags kamen von der IG Metall. Ziel war es, Arbeitsplätze zu sichern und zugleich Perspektiven für die Transformation zur Elektromobilität zu entwickeln. Frühzeitig sollten Strategien zur Standortsicherung entwickelt, Interessenvertretungen eingebunden und Produktionsverlagerungen entgegengewirkt werden.

> *„Und wir wollten natürlich ein Stück weit vor die Welle kommen, zu sagen, nein, ihr lokalisiert jetzt nicht das ganze Zeug in Osteuropa, um uns dann zu sagen, die Elektromobilität ist da, aber sie wird in Osteuropa gebaut. Sondern es war ja klar, da werden jetzt im Zweifel Lokalisierungsentscheidungen getroffen, und wir müssen uns da einmischen.“ (IG_Metall_Auto_1)*

4.1.2 Umsetzung der Zielbildprozesse an den Standorten

Im Folgenden wird die Umsetzung des im „Tarifvertrag Transformation“ festgelegten Zielbildprozesses anhand zweier Standorte illustriert. Standort A produziert und entwickelt Nutzfahrzeug- und Industrietechnikgetriebe und umfasst zudem den zugehörigen Kundendienst. Standort B produziert Getriebe, Bremsen und elektronische Bremssysteme für Nutzfahrzeuge und LKW.

Die Kernbereiche von Standort A galten zunächst als vergleichsweise wenig transformationsbetroffen, da die Umstellung auf Elektroantriebe im Nutzfahrzeugsegment langsamer erwartet wurde. Für die betriebliche Mitbestimmung standen deshalb Investitionsentscheidungen für konventionelle Produkte sowie die Sicherung von Kernkompetenzen und Leitwerkfunktionen im Vordergrund. Zudem wurde die Vorserienfertigung eines Elektroantriebs für Nutzfahrzeuge vereinbart. Im Gegenzug stimmte der Betriebsrat weiteren Flexibilisierungsmaßnahmen wie erweiterten Betriebsnutzungszeiten und variableren Schichtmodellen zu.

> *„Wir haben gesagt, wir müssen ein paar Lokalisierungsentscheidungen beeinflussen zu unseren Gunsten. Das heißt, wir haben in dem Zielbild zum Beispiel vereinbart, dass ein zweites Montageband für das Brot- und Buttergetriebe des Standorts lokalisiert wird. […]. Im Gegenzug hat die Arbeitgeberseite sehr stark darauf gedrungen, Arbeitszeitflexibilisierungselemente zu stärken.“ (IG_Metall_Auto_1)*

Auch an Standort B waren die Interessenlagen nach Einschätzung des Betriebsrats klar verteilt: Während für ihn Standort- und Beschäftigungssicherung, Investitionen, Produktzusagen und Qualifizierung im Vordergrund standen, zielte die Arbeitgeberseite vor allem auf eine stärkere Flexibilisierung des Personaleinsatzes.

> *„Auch Nachfolgemodelle wurden festgeschrieben. Das heißt, wenn bestimmte Produkte auslaufen und die Nachfolger kommen, dass die auf jeden Fall hier anlaufen. Dann, dass wir hier quasi die Kompetenz und aber auch die Arbeitsplätze hierbehalten" (BR_2_Auto_1_B)*

Aus Sicht der Betriebsräte signalisierten insbesondere die zugesagten Investitionen ein langfristiges Commitment des Unternehmens und eine Grundlage für Modernisierung und Wettbewerbsfähigkeit. Ebenso bedeutsam waren festgeschriebene Kernkompetenzen und Leitwerkfunktionen, die den Standorten zentrale Rollen im Unternehmensverbund sichern sollten.

Der Zielbildprozess wurde an den meisten Standorten umgesetzt und in Vereinbarungen festgeschrieben. Dadurch konnten Beschäftigung und Zukunftsperspektiven abgesichert werden. Die gewerkschaftliche Konzernbetreuerin zieht insgesamt eine positive Bilanz:

> *„Die Idee war ja, alle Standorte machen dann Zielbilder, mit Laufzeit bis 2025, 26, 27. Das ist auch in den allermeisten Standorten passiert und gelungen, mit unterschiedlichsten Inhalten, mit einer unterschiedlich starken Beschäftigungssicherung, die unterschiedlich lange läuft." (IG_Metall_Auto_1)*

4.1.3 Neuer Anlauf – Einrichtung eines „Sounding Board"

Allerdings laufen die Vereinbarungen inzwischen schrittweise aus. Der „Tarifvertrag Transformation" beruhte auf der Annahme, dass nach den Krisenjahren der Hochlauf der Elektromobilität einsetzt und die Vereinbarungen in eine wirtschaftlich stabilere Phase überleiten. Dies trat jedoch nicht ein: Die Absatzentwicklung blieb schwach, die Verkaufszahlen von E-Fahrzeugen stagnierten und die Gewinne aus der Verbrennertechnik blieben zentral für die Finanzierung der Transformation. Hinzu kamen finanzielle Probleme des Unternehmens sowie eine forcierte Verlagerungsstrategie nach Osteuropa. Vor diesem Hintergrund kündigte das Unternehmen Mitte 2024 an, rund 14.000 der mehr als 50.000 Arbeitsplätze in Deutschland abbauen zu wollen. Dadurch entstand erneut erheblicher Handlungsdruck für die Interessenvertretungen; die Auseinandersetzungen um Standortsicherung gingen in eine neue Runde.

Die Interessenvertretungen organisierten deshalb großflächige Warnstreiks. Zudem forderten Gesamtbetriebsrat und IG Metall einen neuen Regelungsrahmen zur Vereinheitlichung und Unterstützung dieser Prozesse – der Tarifvertrag war ja bereits ausgelaufen. Ein solcher Regelungsrahmen wurde schließlich mit dem sogenannten Sounding-Board-Prozess geschaffen, der auf einer Gesamtbetriebsvereinbarung für die Standorte des Mutterunternehmens basiert. Die Akteure verstehen diesen Prozess als Fortsetzung des alten Tarifvertrags, gewissermaßen als „Zukunftsbilder 2.0."

Zentraler Bestandteil des Ansatzes ist die Bildung eines Pools für gefährdete Betriebe, in den sogenannte Fokusstandorte aufgenommen werden. Dabei handelt es sich um Produktions- sowie Forschungs- und Entwicklungsstandorte, die unterhalb der finanzwirtschaftlichen Zielgröße des Unternehmens – einer „Factory Contribution Margin" von zehn Prozent – liegen. An diesen Standorten geht es darum, zukunftsfähige Konzepte zu entwickeln, die den Wirtschaftlichkeitsvorgaben des Unternehmens entsprechen. Anders als im „Tarifvertrag Transformation" geschieht dies jedoch ohne den Schutz einer verbindlichen Beschäftigungssicherung.

Das paritätisch mit Gesamtbetriebsrat, IG Metall und Unternehmensseite besetzte „Sounding Board" ist als beratendes Gremium den Prozessen an den Standorten vorgeschaltet. Aus Sicht der Betriebsrät*innen ist dies vor allem deshalb wichtig, weil dort frühzeitig sichtbar wird, welche Standorte in den Fokus geraten. Dadurch können die Interessenvertretungen bereits in einem frühen Stadium eigene Initiativen entwickeln.

> *„Und dieses Vergabegremium setzt im Prinzip den Schritt davor an, weil wir gemerkt haben, wenn wir in der klassischen Mitbestimmung unterwegs sind, sagt uns der Arbeitgeber zu spät, was er vorhat. Dann kommt er und sagt, wir haben entschieden, es geht an den und den Standort, und dann kämpfen wir gegen Windmühlen." (GBR_1_Auto_1)*

Aus Sicht des Gesamtbetriebsrats beruhte das Interesse der Unternehmensleitung an einem gemeinsamen Verfahren auch auf den Erfahrungen aus früheren Konflikten: Ohne frühzeitige Einbindung der Interessenvertretungen wären Standortschließungen und Verlagerungen vermutlich mit erheblichen Auseinandersetzungen verbunden gewesen.

Der Gesamtbetriebsrat verband seine Zustimmung zum Sounding-Board-Prozess mit der Forderung nach fairen und ergebnisoffenen Verfahren. Zwar schafft das Board keine zusätzlichen Mitbestimmungsrechte, eröffnet aber einen Raum für Vorschläge und Gestaltungsinitiativen der Interessenvertretungen auf Standortebene. Ziel des Betriebsrats ist es, auf diese Weise wirtschaftliche Mitbestimmung auszuüben. Damit verbunden sind allerdings neue Herausforderungen, insbesondere die Auseinandersetzungen um Wirtschaftlichkeit und Produktstrategien, die deutlich über traditionelle Schutzthemen hinausgehen.

Im praktischen Prozess definiert die Unternehmensseite die wirtschaftlichen Zielvorgaben für die Standorte. Die Betriebsräte entwickeln darauf aufbauend eigene Vorschläge, um die Zielvorgaben zu erreichen. Häufig geschieht dies über Konzessionen bei Löhnen oder Arbeitszeiten, um im Gegenzug Investitionen und Produktzusagen zu erhalten.

> *„Wir legen unsere Beschäftigtengelder auf den Tisch und du baust diese Linie hier, und dann können wir wieder konkurrieren. Und so kaufen wir uns praktisch selber Zukunft, was auch komplett schräg ist und eine Mitbestimmung, die wir so jetzt vor ein paar Jahren noch nicht kannten. (GBR_1_Auto_1)*

Die Interessenvertretungen sind zu solchen Vereinbarungen bereit, wenn damit längerfristige Beschäftigungssicherung und Zukunftsperspektiven verbunden sind. Unterschreiten die Vereinbarungen – was eher der Regelfall ist – tarifliche Standards bei Entgelt oder Arbeitszeit, werden sie als tarifliche Abweichungen unter Federführung der Gewerkschaft verhandelt.

Insgesamt ist damit der neue Prozess weit defensiver ausgerichtet als die Festlegung von Zielbildern im „Tarifvertrag Transformation“. Die wirtschaftlich gefährdeten Betriebe erhalten Investitions- oder Produktzusagen nur gegen Konzessionen der Beschäftigten, die damit zumindest Teile dieser Investitionen selber finanzieren. Im Ergebnis nehmen damit Zukunftsvereinbarungen mehr und mehr den Charakter klassischer Tarifabweichungen an.

Zudem erhält das Unternehmen seine Ankündigung aufrecht, den Stellenabbau von 14.000 Beschäftigten umzusetzen. Zwar soll dies sozialverträglich und ohne betriebsbedingte Kündigungen geschehen, doch erhalten damit die betrieblichen Verhandlungen eine – für die Interessenvertretung – weitere defensive Qualität, denn Tarifabweichungen werden abgeschlossen, obwohl ein Abbau von Beschäftigung stattfinden wird; die bislang praktizierte enge Verbindung von Tarifabweichungen und Beschäftigungssicherung wird damit in Frage gestellt. Dabei zeigt sich auch, dass das Unternehmen von der sowohl in der Finanzmarkt- als auch in der Corona-Krise entwickelten Praxis der Unternehmen abweicht, Fachkräfte trotz Personalüberhängen zu horten statt zu entlassen. Diese langfristige Orientierung scheint nicht mehr zu bestehen (Schmalz und Zierold 2026).

4.2 Fall „Auto 2“

Auch bei Auto 2 reicht die Geschichte der Zukunftsvereinbarungen weiter zurück. Dort wurden in den vergangenen zehn Jahren drei betriebliche oder auch tarifvertragliche Regelungen vereinbart, die sich explizit mit Transformationsfragen befassen. Gemeinsam ist ihnen die Verknüpfung von Beschäftigungs- und Zukunftssicherung. Dabei handelt es sich erstens um den 2016 zwischen Konzernvorstand und Gesamtbetriebsrat vereinbarten „Zukunftspakt“, zweitens um die 2019 eingeführte „Roadmap Digitale Transformation“ sowie drittens um den Abschluss eines neuen Haustarifvertrags im Jahr 2024, der unter anderem einen massiven Stellenabbau vorsieht.

4.2.1 Der Zukunftspakt

Der Zukunftspakt des Jahres 2016 entstand unter dem Eindruck des Diesel-Skandals, der im Jahr zuvor die Branche erfasst hatte, sowie der anschließenden strategischen Neuausrichtung des Unternehmens auf Elektroantriebe. Vor diesem Hintergrund wurden im Unternehmen zunächst Sparprogramme aufgelegt. Der Betriebsrat kritisierte diese Programme und forderte stattdessen einen „Zukunftspakt“, der Zusagen zu Beschäftigung, Produkten und Stückzahlen mit einem strategischen Gesamtkonzept verbinden sollte.

Eine Rahmenvereinbarung dazu konnte nach mehreren Aushandlungsrunden im November 2016

unterzeichnet werden. Diese verband Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und sozialverträgliche Personalanpassungen mit konkreten Schritten zur Entwicklung und Produktion von Elektrofahrzeugen. Zugleich wurden betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen und Wirtschaftlichkeit sowie Beschäftigungssicherung als gleichrangige Ziele definiert.

Kern des Pakts waren Einsparungen von 3 Mrd. € an den deutschen Standorten bei gleichzeitigen Investitionszusagen von 3,5 Mrd. €. Einem sozialverträglichen Abbau von 23.000 Stellen sollte ein Aufbau von 9.000 Arbeitsplätzen in neuen Bereichen wie der IT-Softwareentwicklung gegenüberstehen. Ziel war es, die technologische und organisatorische Umstrukturierung hin zu neuen Antriebstechnologien durch die Ansiedlung von Komponenten für Elektrofahrzeuge an verschiedenen Standorten oder die Definition von Leitwerken für E-Modelle einzuleiten. Mit der technologischen Neuausrichtung gingen umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen wie strategische Bedarfsanalysen, Qualifizierungsprogramme für Transformationsbereiche sowie die Anpassung von Aus- und Weiterbildung an die neuen Anforderungen einher.

> *„Und damals in dem Zukunftspakt war klar, wir müssen uns auf diesen Wandel einstellen, neue Technologien, Software wird zukünftig eine größere Rolle spielen etc. Diese Kompetenzen hatten wir einfach schlicht nicht. Das heißt, man muss sich sehr viel Gedanken machen um interne Qualifizierung, aber auch Zuführung von externen qualifizierten Kräften, Zukäufen von Firmen, Beteiligungen.“ (GBR_1_Auto_2)*

In der Folge entstand zwischen den Betriebsparteien ein Konflikt um die Produktion von Batteriezellen. Die Konzernleitung betrachtete die Batteriezellenfertigung nicht als zukünftige Kernkompetenz. Der Betriebsrat argumentierte dagegen, dass eine Eigenproduktion Abhängigkeiten reduzieren könne und Batterien künftig einen erheblichen Teil der Wertschöpfung ausmachen würden. Der damalige Vorstandsvorsitzende griff diese Argumentation schließlich auf und kündigte den Bau einer eigenen Fabrik an. Damit zeigte sich, dass der Zukunftspakt keinen festen Endzustand definierte, sondern einen offenen Entwicklungsrahmen, auf den der Betriebsrat in weiteren Auseinandersetzungen Bezug nehmen konnte.

4.2.2 Die „Roadmap digitale Transformation“

Bereits wenige Jahre später wurde deutlich, dass neben der Dekarbonisierung auch die Digitalisierung nachhaltige Auswirkungen auf die Beschäftigungsentwicklung haben würde – insbesondere in den Angestelltenbereichen. Mit der Einführung neuer Softwarelösungen verband das Unternehmen ausdrücklich auch Produktivitätssteigerungen und Rationalisierungseffekte. Zugleich zeichnete sich ab, dass sich die Kompetenzprofile der Beschäftigten stärker verändern würden als ursprünglich im Zukunftspakt angenommen.

Vor diesem Hintergrund forderten die Betriebsräte eine neue Regelungsgrundlage für die Angestelltenbereiche. Die Unternehmensseite zeigte sich gesprächsbereit; das Ergebnis der Verhandlungen war die „Roadmap digitale Transformation.“ Aus Sicht der Betriebsräte stand dabei vor allem die Ausweitung der Beschäftigungssicherung im Vordergrund, um Akzeptanz und Beteiligung der Beschäftigten an den Veränderungen zu sichern.

Die Vereinbarung verband Zukunftssicherungs- und Investitionszusagen mit Rationalisierungsmaßnahmen. Vorgesehen waren unter anderem:

- Investitionen von 4 Mrd. € bis 2023 in Digitalisierungssysteme;
- rund 2.000 neue Arbeitsplätze im Digitalisierungsbereich;
- zusätzliche Investitionen von 60 Mio. € in Weiterbildung;
- zusätzliche Ausbildungsplätze sowie
- die Verlängerung des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen bis 2029.

Dem gegenüber standen Einsparziele und sozialverträglicher Personalabbau. Dazu gehörten:

- der Abbau von 4.000 Stellen in den Angestelltenbereichen durch Digitalisierung, Prozessoptimierung und Reorganisation;
- erweiterte Frühverrentungsmöglichkeiten für bestimmte Jahrgänge sowie
- ein jährliches Produktivitätsziel von 5 % in den Produktionsbereichen bis 2023.

In der praktischen Umsetzung zeigte sich allerdings, dass netto kaum Personal abgebaut wurde. Zwar entfielen Stellen in einzelnen Bereichen, gleichzeitig entstanden jedoch neue Arbeitsplätze in anderen Segmenten. Insgesamt ergab sich daher eine Stabilisierung des Personalbestands.

„In der Summe war es mehr oder weniger über die Jahre tatsächlich dann ein Abbau, aber es gab eben auch einen Aufbau. Eigentlich war es eine Seitwärtsbewegung.“ (GBR_1_Auto_2)

4.2.3 Haustarifvertrag 2024

In den Jahren nach der Vereinbarung der Roadmap verfolgte die Unternehmensseite ihre Kostensenkungsstrategie weiter und verständigte sich mit den Interessenvertretungen auf zusätzliche Sparprogramme. Diese wurden jedoch zunehmend als unzureichend bewertet. Im Jahr 2024 kamen die Analysen des Unternehmens dann zu dem Ergebnis, dass die verfügbaren Investitionsmittel nicht ausreichen würden, um alle Standorte und Produkte auf neue Technologien umzustellen. Die Unternehmensseite leitete daraus die Forderung nach Standortschließungen in Deutschland, dem Ende der Beschäftigungssicherung, dem Abbau von rund 30.000 Arbeitsplätzen sowie der Kündigung laufender Tarifverträge ab.

„Das Unternehmen hat das dann schlicht einfach auch finanziell abgeleitet. Das ist das Investitionsvolumen, was noch bedient werden kann. Und damit und der bestehenden Kostensituation ist es nicht möglich, alle Standorte aufrechtzuerhalten. Also ein Stück weit auch die Pistole auf die Brust gesetzt und gesagt, das geht so nicht weiter.“ (GBR_1_Auto_2)

Damit wurde die eingespielte Kompromisslinie der Arbeitsbeziehungen aufgekündigt. Für die Betriebsräte war die Beschäftigungssicherung bis dahin die Voraussetzung, Kostensenkungen mitzutragen und eigene Strategien einzubringen. Auch die zuvor geltende Gleichrangigkeit von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung wurde infrage gestellt. Die Forderungen des Unternehmens waren daher weder für die Betriebsräte noch für die IG Metall akzeptabel. Gleichzeitig erkannten die Interessenvertretungen die schwierige wirtschaftliche Lage, den hohen Investitionsbedarf und die Unsicherheiten der politischen Rahmenbedingungen durchaus an. Umstritten war jedoch der eingeschlagene Weg.

„Und natürlich war uns auch klar, dass die Situation sehr schwierig ist. […]. Wir waren uns aber uneins über den Weg, wie man sozusagen einerseits Kosten einsparen kann und wo investiert werden muss. Und darüber haben wir uns lange, lange gestritten.“ (GBR_1_Auto_2)

Der Konflikt mündete im größten Arbeitskampf im Unternehmen seit rund 30 Jahren. An zwei Warnstreiktagen legten jeweils etwa 100.000 Beschäftigte an allen deutschen Standorten die Arbeit nieder.

Eine zentrale Herausforderung für die Interessenvertretungen bestand darin, Alternativen zu den Personalabbaustrategien des Unternehmens zu entwickeln. Schließlich schlugen sie vor, alle Standorte zu erhalten, zugleich aber technische Kapazitäten zu reduzieren, um Investitionsbedarfe und Kosten zu senken.

Die anschließenden Verhandlungen mit der Unternehmensseite verliefen zäh und konfliktreich, da Teile des Managements weiterhin Standortschließungen für notwendig hielten. Der schließlich erzielte Tarifabschluss sah einen sozialverträglichen Abbau von rund 35.000 Stellen bei gleichzeitigem Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis 2030 vor. Darüber hinaus wurden unter anderem vereinbart:

- Finanzielle Beiträge der Beschäftigten durch verschobene oder gekürzte Entgelterhöhungen sowie Einschnitte bei Boni;
- der Verzicht auf Werksschließungen in Deutschland;
- mindestens 600 Ausbildungs- und duale Studienplätze mit Übernahmezusagen sowie
- Zukunfts- und Produktzusagen für alle deutschen Standorte.

Zwar enthielt der Tarifabschluss erhebliche Einsparungen, die das Unternehmen auf rund 1,5 Mrd. € jährlich bezifferte. Aus Sicht der Unternehmensleitung reichte dieses Volumen jedoch nicht aus. Deshalb wurden standortspezifische Zusatzvereinbarungen abgeschlossen, in denen weitere Maßnahmen definiert wurden. In diesem Rahmen wurden jeweils Fabrikkostenziele festgelegt, deren Erreichung teilweise Voraussetzung für die Freigabe der im Tarifvertrag geplanten Investitionen ist. Im Unterschied zu früheren Standort- und Investitionszusagen sind diese nun unmittelbar an wirtschaftliche Zielerreichung gekoppelt. Dadurch erhält die Kostenreduzierung eine neue Verbindlichkeit, deren Folgen für die Beschäftigten perspektivisch spürbar werden dürften.

Auch bei Auto 2 zeigt sich damit der defensive Formwandel der Zukunftsvereinbarungen. Zwar sind im Tarifvertrag weiterhin zukunftsbezogene Aspekte der Investitionen und der Produktzusagen ebenso wie Beteiligungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen enthalten, doch ist dies gekoppelt an Entgeltabsenkungen und vor allem den größten Personalabbau in der Geschichte des Unternehmens. Investitionszusagen sind zudem an die Einhaltung harter Kostensenkungsziele gebunden.

5 „Von Arbeit in Arbeit“

5.1 Ausgangslage

Ausgangspunkt für das Instrument „Von Arbeit in Arbeit“ war die Entscheidung des Konzerns Ende 2022, den Standort Auto 3 zu schließen. Als Gründe wurden der schrittweise Ausstieg aus dem Automotive-Geschäft sowie die im Vergleich zu Mittel- und Osteuropa hohen Standortkosten genannt.

Vereinbarungen zur Standortsicherung haben bei Auto 3 eine lange Tradition. Seit den 2000er Jahren wurden Arbeitszeitkonzessionen – insbesondere unbezahlte Arbeitszeiterhöhungen – gegen den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen vereinbart. Gleichzeitig erfolgte jedoch durch den Nichtersatz von Abgängen ein schrittweiser Personalabbau.

Vor rund zehn Jahren wurde diese Entwicklung durch einen Tarifvertrag zur Standortsicherung verschärft, den die IG Metall als abweichende Tarifvereinbarung mit dem Unternehmen abschloss. Bereits damals drohte das Unternehmen mit einer Werksschließung, falls keine deutliche Personalreduzierung akzeptiert werde. Die bis 2025 laufende Vereinbarung verband den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen mit einer Reduzierung der Beschäftigtenzahl von rund 1.500 (2015) auf etwa 1.000 (2019) und 800 (2023).

Der Personalabbau sollte über freiwillige Austritte im Rahmen eines Abfindungsprogramms erfolgen, geregelt durch einen Interessenausgleich mit Sozialplan. Im Gegenzug sagte das Unternehmen Investitionen von rund 100 Mio. € zur Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit des Standorts zu.

5.2 Verhandlungen und Ergebnisse

Die Vereinbarung von 2024 markierte ein Novum in der Geschichte der Standortvereinbarungen. Erstmals ging es nicht nur um die Sicherung oder Abwicklung eines Standorts, sondern darum, ihn durch die Einbeziehung neuer Unternehmen teilweise zu erhalten. Diese sollten mit ehemaligen Beschäftigten und neuen Produkten die Fertigung für andere und zukunftsfähigere Märkte fortführen.

Dieses Modell galt der Gewerkschaft als Signal des konstruktiven Umgangs mit der Dekarbonisierung der Industrie: Alte industrielle Produktion wird durch neue Produktion und ökologische Produkte ersetzt, und dies an denselben Standorten sowie – zumindest Großteils – mit denselben Beschäftigten und unter den Bedingungen tariflich regulierter Industriearbeit. Dies war ein konkretes und ganz neues Modell einer „Just Transition“.

Nach dem Schließungsbeschluss entstand die Idee, das Instrument „Von Arbeit in Arbeit“ zu nutzen, als die IG Metall ein Unternehmen aus der Wärmetechnik gefunden hatte, das bereit war, seine Kapazitäten am Standort von Auto 3 mit den dort vorhandenen Beschäftigten zu erweitern. Dabei ging es zunächst um ein Beschäftigungsvolumen von rund 500 Beschäftigten.

Die anschließenden Verhandlungen zu Interessenausgleich und Sozialplan gestalteten sich jedoch schwierig. Ein zentraler Grund war der Sozialplan von 2015, der den Personalabbau über ein finanziell attraktives Abfindungsprogramm geregelt hatte. Das schürte hohe Erwartungen an den neuen Sozialplan, da viele Beschäftigte ihre Entscheidung, im Unternehmen zu bleiben, an den damaligen Konditionen orientiert hatten. Angesichts der nun geplanten Werksschließung wurde deswegen vielfach mit noch höheren Abfindungen gerechnet.

> *„Und die hatten wirklich eine gute Abfindung all die Jahre. Und in diesen Jahren hat jeder sich schon längst seine Abfindung ausgerechnet. Und das war etwas, das hätte man, wenn man jetzt schon die ganze Zeit das Unternehmen verlassen hätte. Aber jetzt heißt es Schließung.“ (IG_Metall_Gruppe_Auto_3)*

Diese Erwartung jedoch brach sich zu einem guten Teil mit dem eigentlichen Sinn einer Abfindung, der darin besteht, einen Nachteilsausgleich für den Verlust des Arbeitsplatzes zu bieten. Das Konzept „Von Arbeit in Arbeit“ sah jedoch gerade vor, dass die Beschäftigten von einem anderen Arbeitgeber übernommen werden sollen, es sei denn, sie entscheiden sich freiwillig dagegen, weil sie beispielsweise

andere Angebote haben oder aus Altersgründen die Arbeit aufgeben wollen.

> *„Die Abfindung ist eben ein Nachteilsausgleich. Welchen Nachteil muss man denn ausgleichen, wenn ein Beschäftigter von Arbeit in Arbeit geht? So. Das war auch so eine der großen Diskussionen, die wir geführt haben, bis wir da gelandet sind, wo wir gelandet sind." (IG_Metall_1_Auto_3)*

Die zentrale Voraussetzung für die Kompromissfindung in diesen Fragen war die Einigung zum grundsätzlichen materiellen Niveau der Abfindungen. Hier war der Referenzpunkt eindeutig der alte Sozialplan des Jahres 2015.

> *„Also die Frage mit Gleichstellung oder Nicht-Gleichstellung war alles erst diskutabel, nachdem klar war, dass der materielle Wert der Abfindungen gleich ähnlich oder gleich größer als der letzte Sozialplan ist. Dann war Ruhe. Dann war eine Arbeitsebene da, die konstruktiv war." (IG_Metall_1_Auto_3)*

Im Verlauf der Verhandlungen zeichneten sich zwei Entwicklungen ab: Zum einen plante das übernehmende Unternehmen aufgrund der Krise des Wärmepumpenmarktes geringere Kapazitäten, zum anderen verschlechterte sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt im Verarbeitenden Gewerbe bundesweit und regional. Vor diesem Hintergrund akzeptierte schließlich auch die Unternehmensseite, dass das Niveau des Sozialplans von 2015 nicht unterschritten wird. Zugleich wuchs die Einschätzung, dass das Konzept „Von Arbeit in Arbeit" unter diesen Bedingungen nur begrenzt tragfähig sei. Hinzu kamen genauere Informationen über die niedrigen Eingruppierungen beim zukünftigen Arbeitgeber. Aus Sicht der IG Metall erschien es deswegen fortan als nicht unbedenklich, Beschäftigte „Von Arbeit in Armut" zu vermitteln.

> *„Dass das Unternehmen sich schließlich auf das Thema Zahlung eines höheren Nachteilsausgleichs eingelassen hat, hatte mit der Frage zu tun, ob ‚Arbeit in Arbeit' wirklich funktioniert. Wir haben eine Phase gehabt, wo die geplanten Aufbauzahlen hier am Standort weiter und weiter gesunken sind. Und wir auch erfahren haben, dass die Arbeitsplätze, die angeboten werden, zum größten Teil drei bis vier, sogar fünf Entgeltgruppen unter den heutigen liegen." (IG_Metall_1_Auto_3)*

5.3 Recherchen zu Unternehmen und Tarifbindung

Eine Kernaufgabe im Rahmen des Konzepts „Von Arbeit in Arbeit" bestand darin, die Unternehmenslandschaft nach Arbeitgebern abzuklopfen, die für ein Engagement am Standort infrage kamen. Dafür gab es zwei zentrale Voraussetzungen: dass die Unternehmen auch ein Interesse daran haben, am Standort zu investieren und neue Kapazitäten aufzubauen, und dass die Unternehmen zugleich tarifgebunden sind – eine zentrale Forderung der IG Metall – und damit Arbeitsplätze mit gleichen Arbeitsbedingungen wie der vorige Arbeitgeber anbieten können.

Unter diesen Vorzeichen wurde eine Regionalanalyse weiterer potenzieller Arbeitgeber durchgeführt, die den vorgegebenen Profilen entsprechen. Die Verantwortung für diese Analyse lag auf der Unternehmensseite und das Unternehmen machte der Arbeitnehmerseite entsprechende Vorschläge. Für die IG Metall lautete dabei die Vorgabe, dass für eine Ansiedlung nur tarifgebundene Arbeitgeber in Betracht gezogen werden können.

> *„Also das Unternehmen kam dann mit mehreren Arbeitgebern, die sie uns vorgeschlagen haben. [...]. Und wir haben dann letztlich auch gesagt, also wenn wir einen Vertrag machen als IG Metall mit ihnen, dann ist klar, wir nehmen in die Vermittlung nur tarifgebundene Arbeitgeber." (IG_Metall_1_Auto_3)*

Insgesamt verlief der Prozess konsensual. Die IG Metall blieb in ihren ordnungspolitischen Vorgaben mit Blick auf die Tarifbindung möglicher Unternehmen hart. Auf dieser Grundlage wurde nach weiteren Unternehmen gefahndet, die am Standort produzieren und Beschäftigte übernehmen könnten. Dies war aus Sicht der Gewerkschaft auch für die Arbeitgeberseite akzeptabel, weil das Unternehmen auf diese Weise eine positive Außendarstellung als sozial verantwortlicher Arbeitgeber gewinnen konnte.

> *„Wenn das Unternehmen schon in Deutschland aufhört, im Automobilsektor aktiv zu werden, dann müssen sie in der Öffentlichkeit auch ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden. Und das können sie dann eben durch solch ein Programm.*

Indem sie etwas machen, was andere Arbeitgeber bisher in der Form nie gemacht haben." (IG_Metall_1_Auto_3)

5.4 Umsetzung und Umsetzungsprobleme

So einfach das Konzept „Von Arbeit in Arbeit" zunächst erscheint, so komplex sind die damit verbundenen Prozesse. Dies betrifft insbesondere den Aufwand für Vermittlung und Qualifizierung der Beschäftigten. Das Unternehmen übernimmt dabei die Rolle eines Vermittlers, informiert über offene Stellen bei anderen Arbeitgebern, organisiert den Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse und sorgt für einen möglichst nahtlosen Wechsel ohne Unterbrechung der Beschäftigung.

„Die Idee war gegenüber den Beschäftigten, hey, ihr braucht selber nicht auf dem freien Arbeitsmarkt euch selbstständig, eigenständig um einen Arbeitsplatz kümmern, sondern wir sind auch da. […]. Also im Fokus stand nahtlose Überführung in ein neues Arbeitsverhältnis." (IG_Metall_1_Auto_3)

Wird für die Stelle eine Qualifikation benötigt, die über das Qualifikationsprofil der Beschäftigten hinausgeht, organisiert das Unternehmen den Prozess der Weiterqualifizierung und bietet diese im Haus an.

Der zweite Punkt betrifft das Matching zwischen der Vermittlung und der Steuerung des eigenen Personalbedarfs, das für die Weiterführung der Produktion am Standort notwendig ist. Kalkuliert werden muss nicht nur das Freiwerden einer Stelle, sondern auch der Bedarf an der Qualifikation oder Kapazität des Beschäftigten, den das Unternehmen hat, solange es im Betrieb weiterhin fertigt. Die Fertigung soll solange weiter erfolgen, wie die Produktionskapazitäten des Werks für die bisherigen Produkte noch benötigt werden.

„Sie schalten Personalkapazitäten genau für das frei und organisieren auch im Betrieb, was ein immenser Aufwand ist, sozusagen Leute zum Zeitpunkt, wo sie eine Stelle haben, gehen zu lassen und andere noch dazubehalten, damit sie dann noch weiter produzieren können." (IG_Metall_1_Auto_3)

In der Praxis erforderte dies eine komplexe Personalsteuerung unter Einbindung der Betriebsräte. Schwierigkeiten entstanden insbesondere dann, wenn Kapazitätsbedarfe von den Langfristplanungen abwichen. Wurden Bereiche schneller als erwartet heruntergefahren, musste auch Personal schneller abgebaut werden. In solchen Fällen informierte das Unternehmen die Beschäftigten frühzeitig über die Lage und legte ihnen den Abschluss von Abfindungsverträgen nahe. Mit sinkenden Personalzahlen nahmen jedoch die Möglichkeiten ab, flexible Lösungen für Besetzungsprobleme zu finden – insbesondere bei spezialisierten Tätigkeiten, die weiterhin benötigt wurden.

„Das dicke Ende kommt aber jetzt erst noch. Also wir sind gestartet mit, wie viel waren wir damals? 900. Jetzt sind wir irgendwo bei der 500 und wir können nicht mehr aus dem Vollen schöpfen." (BR_Gruppe_Auto_3)

Die Komplexität wurde zusätzlich durch die im Sozialplan vorgesehene soziale Auswahl erhöht. Beschäftigte konnten zwar grundsätzlich nach Ablauf der Kündigungsfrist ausscheiden, eine Abfindung erhielten sie jedoch nur, wenn sie der betrieblich festgelegten Auswahl entsprachen. Zum Untersuchungszeitpunkt hatten infolge des Sozialplans rund 300 Beschäftigte das Unternehmen verlassen. Etwa die Hälfte wurde vom Unternehmen vermittelt, die übrigen fanden selbst eine neue Stelle oder wechselten in den (Vor-)Ruhestand. Aus Sicht der Gewerkschaft war diese Quote unbefriedigend. Der interne Arbeitsmarkt des Unternehmens spielte dabei kaum eine Rolle, da im Zuge der Restrukturierung nur wenige freie Stellen vorhanden waren.

5.5 Erfolgsbedingungen und Übertragbarkeit des Konzepts

Bislang profitierte das Modell „Von Arbeit in Arbeit" davon, dass das Unternehmen noch länger weiterproduzierte und weiterhin eigenen Kapazitätsbedarf hatte. Deutlich schwieriger erwies sich hingegen die Gewinnung neuer tarifgebundener Industrieunternehmen, da sich das Verarbeitende Gewerbe insgesamt in einer Krise befindet und nur wenige Unternehmen – insbesondere im Inland – Kapazitäten ausbauen. Eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie setzt jedoch voraus, dass zusätzliche Arbeitskräftenachfrage entsteht und diese zugleich zu den Qualifikationsprofilen der Beschäftigten passt. Eine weitere Bedingung ist eine effektive und kompetente Qualifizierungsgesellschaft, die allerdings bei kleineren Unternehmen kaum realisierbar wäre. Deswegen fordert der Betreuer der IG Metall,

> *„[…] dass man eine Qualifizierungsgesellschaft hat, die dann Fehlendes auch wirklich qualifiziert. Nicht auf Kosten des neuen Arbeitgebers, sondern als Invest vom Staat. Also, der Staat hat da für mich eine ganz besondere Rolle.“ (IG_Metall_1_Auto_3)*

Zwei weitere Punkte haben sich als Eckpfeiler des Transfers erwiesen: das Vorhandensein einer internen Koordinierungsstelle in den Unternehmen als funktionsfähige „Drehscheibe im Betrieb“ sowie die möglichst regionale Organisierung und Vernetzung der Arbeitgeber, die für koordinierte und kooperative Lösungen offen sein müssen.

> *„Es kommt auch darauf an, wie die Arbeitgeber organisiert sind. So, also sprich, wenn die Arbeitgeber in einer Region oder überregional gut miteinander vernetzt sind, dann hat das auch natürlich eine ganz andere Reichweite.“ (IG_Metall_1_Auto_3)*

„Von Arbeit in Arbeit“ erweist sich damit als voraussetzungsvoller Prozess, der vor allem an eine Bedingung gebunden ist – dass nämlich mögliche aufnehmende Betriebe in anderen industriellen Teilbranchen tatsächlich ihre Kapazitäten erweitern. Nahtloser Beschäftigungstransfer ist damit an Wachstumsprozesse gebunden, die allerdings aktuell angesichts breitflächigen Beschäftigungsabbaus nicht nur in der Automobilindustrie kaum zu verzeichnen sind.

6 Chancen und Grenzen der Regulierungsinstrumente

Zukunftsvereinbarungen auf der einen und das Konzept „Von Arbeit in Arbeit“ auf der anderen Seite gelten als zentrale Regulierungsinstrumente in der Automobilindustrie, die eine „Just Transition“ gewährleisten können, welche für die betroffenen Beschäftigten Sicherheit, Statuserhalt und Beteiligungsmöglichkeiten schafft. Doch welche tatsächlichen Chancen bieten diese Instrumente dafür? Und welche Grenzen zeigen sich in der bisherigen Praxis? Unsere Befunde liefern gemischte Antworten auf diese Fragen, denn beide Instrumente haben das Potenzial, zu einer „Just Transition“ beizutragen, ihre Anwendung erfolgt aber derzeit zunehmend unter Rahmenbedingungen, die die intendierten Chancen blockieren.

Im Fall der Zukunftsvereinbarungen und ihrer Umsetzung zeigt sich zunächst eine deutliche Ausdehnung der Mitbestimmungsthemen und des Gestaltungsanspruchs der Interessenvertretungen. Diese Vereinbarungen greifen Fragen der Investitionsplanung, Produktstrategien, Standortentwicklung, Qualifizierung und technologischen Neuausrichtung auf. Damit tragen sie zur Zukunfts- und Beschäftigungssicherung in den Betrieben und Unternehmen bei. Und zugleich können Betriebsräte und Gewerkschaft eigene Gestaltungskonzepte in wirtschaftliche Fragen einbringen, die vormals außerhalb der Reichweite der Mitbestimmung lagen. Dabei waren die Betriebsräte, wie das Beispiel der Batteriefertigung bei Auto 2 zeigt, auch sehr erfolgreich.

Zugleich aber geschieht dies seit einigen Jahren unter den Vorzeichen des wachsenden Kosten- und Restrukturierungsdrucks der Unternehmen. Besonders deutlich wird dies im Fall Auto 1. Der „Tarifvertrag Transformation“ und die späteren Zielbildprozesse sollten Standorte in die Transformation zur Elektromobilität einbinden und Produktionsverlagerungen verhindern. Betriebsräte und Management handelten dabei erfolgreich Investitionen, Produktzusagen und Zukunftsperspektiven für die Standorte aus. Im weiteren Verlauf rückten hingegen wirtschaftliche Zielgrößen noch stärker ins Zentrum der Verhandlungen. Die Betriebsräte machten deshalb Zugeständnisse bei Arbeitsbedingungen, um Investitionen und Beschäftigung zumindest temporär zu sichern. Die Aussage eines Gesamtbetriebsrats, man „kaufe sich praktisch selber Zukunft“, bringt diese Entwicklung prägnant auf den Punkt.

Zwar geht es in diesen Prozessen – wie auch beim Haustarifvertrag von Auto 2 – weiterhin um Zukunftsperspektiven und Zukunftssicherung für Standorte und Beschäftigte; zugleich aber forcieren die Unternehmen einen breitflächigen Personalabbau und fordern die Erreichung wirtschaftlicher Kennziffern ein, die nur mit deutlichen Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen zu erzielen sind. Die Androhung von Verlagerungen ist dabei eine mehr als latente Option. In dieser Situation paaren sich die Zukunftsaspekte mehr und mehr mit Konzessionen der Arbeitnehmerseite. Die für eine sozialverträgliche Gestaltung der Transformation gedachten Zukunftsvereinbarungen laufen somit Gefahr, zu moderneren Formen von Tarifabweichungen und Sanierungen mit Sozialplänen zu werden. Dies geschieht teilweise aufgrund echter Finanzierungsprobleme der Unternehmen bei der Transformation, teilweise aber auch, um eingespielte Profitmargen auch unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen aufrechterhalten zu können.

Im Fall des Instruments „Von Arbeit in Arbeit“, das auf den fließenden Übergang von einer auslaufenden Beschäftigung in eine zukunftsträchtige andere Beschäftigung im gleichen Betrieb zielt, zeigt sich die starke Abhängigkeit des Konzepts von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die IG Metall als Verhandlungsführer bei Auto 3 deutliche Verhandlungserfolge erzielen konnte, die maßgeblich den sozialen Gehalt des Instruments prägen. Dazu gehören ein gut ausgestatteter Sozialplan für die Beschäftigten, der Nachteile aus dem Übergang ausgleicht, ebenso wie eine starke Einbindung in die Umsetzungsprozesse und die Festlegung, dass aufnehmende Betriebe am Standort oder in seiner Nähe tarifgebunden sein und damit gute Arbeitsbedingungen anbieten müssen. In diesem Sinne wurde das Konzept als „Gute Arbeit in Gute Arbeit“ aufgewertet, gewährt es doch Sicherheit und Statuserhalt.

Zugleich aber zeigt sich in der Praxis die Abhängigkeit sowohl von kompetenter Vermittlung, Personalsteuerung und Weiterbildung durch das abgebende Unternehmen als auch von der wirtschaftlichen Situation der potenziell aufnehmenden Unternehmen. Beides sind Stellgrößen, die darüber entscheiden, ob zum einen der Übergang der Beschäftigten von einem Betrieb in den anderen nahtlos und zur richtigen Zeit erfolgen kann, zum anderen aber auch die benötigten Arbeitsplätze in der benötigten Zahl zur Verfügung gestellt werden können. Ist das Matching aus Freisetzung und Übernahme ohnehin schon komplex, so machen es die schwierige wirtschaftliche Lage in der Industrie und die fehlenden Unterstützungsinfrastrukturen für Unternehmen mit weniger eigenen Ressourcen als Auto 3 zu einem Instrument, dessen Potenzial nur schwer zu verallgemeinern sein dürfte.

Zukunftsvereinbarungen und „Von Arbeit in Arbeit“ bieten als sozialpartnerschaftliche Regulierungsinstrumente viele Möglichkeiten für eine fair gestaltete Transformation, gerade auch mit Blick auf die Beteiligung und Gestaltungsinitiativen der Interessenvertretungen. Aktuell aber kann sich dieses Potenzial unter den Vorzeichen von wirtschaftlicher Lage sowie wachsendem Kosten- und Restrukturierungsdruck der Unternehmen kaum mehr entfalten. In den Unternehmen geht es vorrangig um Personalabbau und Senkung der Arbeitsstandards. Das macht es schwierig, adäquate Beschäftigungsbrücken zwischen Unternehmen zu bauen. In dieser Situation sind sozialpartnerschaftliche Ansätze nur schwer aufrechtzuerhalten. Selbst die konfliktfähigen Interessenvertretungen der Automobilindustrie geraten zunehmend in eine machtpolitische Defensive und können diese Instrumente nur noch durch Androhung von Arbeitskämpfen ins Spiel bringen. Personalabbau können sie dabei ebenso wenig verhindern wie Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen.

Fair gestaltete Transformationsprozesse sind unter den gegebenen Bedingungen deshalb auf der betrieblichen und tariflichen Handlungsebene kaum mehr zu gewährleisten. An dieser Stelle käme das „politische Mandat“ (Lehndorff 2024) der Gewerkschaften ins Spiel, nämlich politische Rahmenbedingungen – staatliche Investitionen in Ladeinfrastrukturen und Kaufanreize für E-Automobile sowie einen klaren Regulierungsrahmen mit eindeutigen Zielsetzungen für den Umstieg auf E-Antriebe – einzufordern, die Wachstumsprozesse initiieren und damit zugleich die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen insbesondere gegenüber zu den chinesischen Anbietern verbessern könnten. Dieses Handlungsfeld allerdings liegt außerhalb der Betrachtung des vorliegenden Reports.

Literatur

Bendel, Alexander, und Thomas Haipeter. 2023. Zwischen Mitbestimmung und Industriepolitik: Interessenvertretungspraktiken im Spannungsfeld von Dekarbonisierung und Digitalisierung in energieintensiven Branchen. *Industrielle Beziehungen* 30 (1): 69–94. DOI

Blöcker, Antje. 2022. *Die Automobilindustrie. Es geht um mehr als nur den Antrieb*. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.

Boes, Andreas, und Barbara Langes. 2025. Zwischen Disruption und Pfadabhängigkeit. Überlegungen zum strategischen Suchprozess der deutschen Automobilindustrie im Paradigmenwechsel. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 34 (4): 325–351. Download, zuletzt geprüft am: 22.06.2026.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). 2026. *Von Arbeit in Arbeit – Job-to-Job-Prozess*. Volltext, zuletzt geprüft am: 12.05.2026.

Dörre, Klaus. 2025. Dynamiken und Grenzen industrieller Transformation: Ende der grünen Welle? Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 34 (4): 429–455. DOI

Dörre, Klaus, Steffen Liebig, Kim Lucht, Lennart Michaelis und Johanna Sittel. 2025. Das große Rollback. Von der Transformation zur Restauration? In *Umkämpfte Transformation. Konflikte um den digitalen und ökologischen Wandel*, Hrsg. dies., 9–40. Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag.

Galgóczi, Bela. 2022. From a 'just transition for us' to a 'just transition for all'. *Transfer. European Review of Labour and Research* 28 (3): 349–366. DOI

Geiger, Mirko, und Stefan Schaumburg. 2023. „Unerlässlich ist die Beteiligung der Beschäftigten am Veränderungsprozess". In *Aufbruch. Die IG Metall in der Transformation*, Hrsg. Sabine Blum-Geenen, 131–145. Frankfurt: IG Metall.

Greer, Ian, und Marco Hauptmeier. 2016. Management and Whipsawing: The Stagnation of Labor Competition under Globalization. *ILR Review* 69 (1): 29–52. DOI

Haipeter, Thomas. 2000. *Mitbestimmung bei VW: neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung?* Münster: Westfälisches Dampfboot.

Haipeter, Thomas. 2009. *Tarifabweichungen und Flächentarifverträge: Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Haipeter, Thomas. 2010. *Betriebsräte als neue Tarifakteure: Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen*. Berlin: Edition Sigma.

Haipeter, Thomas, Ilaria Armaroli, Andrea Iossa und Mia Rönnmar. 2023. Decentralisation of Collective Bargaining in the Manufacturing Sector. In *Pathways in Decentralised Collective Bargaining in Europe*, Hrsg. Frank Tros, 73–112. Amsterdam: Amsterdam University Press.

IG Metall. 2026. *#FairWandel*. Frankfurt: IG Metall. Volltext, zuletzt geprüft am: 12.05.2026.

Klemm, Matthias und Renate Liebold. 2017. Qualitative Interviews in der Organisationsforschung. In *Handbuch Empirische Organisationsforschung*, Hrsg. Stefan Liebig, Wenzel Matiaske und Sophie Rosenbohm, 299–324. Wiesbaden: Springer Gabler. Volltext, zuletzt geprüft am: 22.06.2026.

Krzywdzinski, Martin, Grzegorz Lechowski, Jonas Ferdinand und Daniel Schneiß. 2023. The German Path to Electromobility and its Impacts on Automotive Production and Employment. In: *On the Way to Electromobility – a Green but More Unequal Future*, Hrsg. Bela Galgóczi, 179–206. Brüssel: ETUI.

Lehndorff, Steffen. 2024. Sozial-ökologische Transformation der Industrie und die Rolle der Gewerkschaften: Politikfelder und Praxis-Ansätze. *Vierteljahreshefte zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung* 1(4): 501–522.

Mayring, Philipp. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz.

Pfeiffer, Sabine. 2023. Die doppelte Transformation in der Automobilindustrie Welche Technologien am Arbeitsplatz aktuell angekommen sind. WSI-Mitteilungen 76 (4):296–304. Volltext, zuletzt geprüft am: 22.06.2026.

Pfeiffer, Sabine, Manuel Nicklich und Jasmin Schreyer. 2024. Digitalisierung der Arbeitswelten – die systemische Transformation verstehen. Ein Ausblick. In *Digitalisierung der Arbeitswelten. Zur Erfassbarkeit einer systemischen Transformation*, Hrsg. Sabine Pfeiffer, Manuel Nicklich, Michael Henke, Martina Heßler, Martin Krzywdzinski und Ingo Schulz-Schaeffer, 559–584. Wiesbaden: Springer VS.

Pflüger, Jessica, Hans J. Pongratz und Rainer Trinczek. 2017. Fallstudien in der Organisationsforschung. In *Handbuch Empirische Organisationsforschung*, Hrsg. Stefan Liebig, Wenzel Matiaske und Sophie Rosenbohm, 389–413. Wiesbaden: Springer Gabler. Volltext, zuletzt geprüft am: 22.06.2026.

Schmalz, Stefan, und Karla Zierold. 2026. Angriffe auf die Sozialpartnerschaft. Die Krise der Automobilindustrie und ihre Auswirkungen auf Arbeitsbeziehungen und Arbeitspolitik. *Analysen zur Tarifpolitik* Nr. 115. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). Volltext, zuletzt geprüft am: 20.05.2026.

Autoren



Alexander Bendel
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsabteilung
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

E-Mail: alexander.bendel@uni-due.de
Telefon: +49 203 37 91805



Prof. Dr. Thomas Haipeter
Leiter der Forschungsabteilung
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

E-Mail: thomas.haipeter@uni-due.de
Telefon: +49 203 37 91812

IAQ-Report 2026 | 07

Redaktionsschluss: 08.06.2026

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften

Universität Duisburg-Essen

IAQ-Report:

https://www.uni-due.de/iaq/iaq-report.php

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste:
https://www.uni-due.de/iaq/newsletter.php

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/86742
URN: urn:nbn:de:hbz:465-20260714-121426-0

Alle Rechte vorbehalten.