



## **Panel III „Wie sichern wir Beschäftigung und Fachkräfte?“**

Wie kann in der Transformation Beschäftigung gesichert und neu geschaffen werden? Wie können Beschäftigte weiter qualifiziert und neue Fachkräfte gewonnen werden? Wie müssen Übergänge gestaltet und abgesichert werden? Diese Fragen wurden im dritten Block des Transformationsforums mit betrieblichen Praktiker\*innen und Vertreter\*innen aus Wissenschaft und Politik diskutiert.

### **Vorstellung betrieblicher Beispiele**

Zunächst stellten drei Kollegen Handlungsansätze vor, die von betrieblich Aktiven und der IG Metall entwickelt wurden und in Betrieben und Regionen bereits erfolgreich eingesetzt werden.

#### **Musashi: Belegschaft erkämpft „Zukunft durch Widerstand“**

**Jürgen Locher, Mitglied des Betriebsrats von Musashi am Standort Bad Sobernheim und der Tarifkommission**, die für den Konzern einen Transformations-, Zukunfts- und Sozialtarifvertrag ausgehandelt hat, berichtete davon, wie bei Musashi für die verschiedenen Standorte eine Zukunftssicherung erreicht werden konnte (siehe dazu auch die [Broschüre Zukunft durch Widerstand](#) der IG Metall Niedersachsen/Sachsen-Anhalt und Mitte).

Musashi ist ein Automobilzulieferer mit insgesamt vier Produktionsstandorten in Rheinland-Pfalz, Niedersachsen und Thüringen mit insgesamt 2.800 Beschäftigten. An den Standorten werden Komponenten für die Automobilindustrie hergestellt. Maßgebliche Volumen-, Umsatz- und Ergebnisbringer werden nach Auslaufen des Verbrennungsmotors nicht mehr gebraucht. Diese machten jedoch 60 bis 80 Prozent der bisherigen Produktion aus.



Ausgangspunkt des Konflikts: Arbeitgeber wollte von der Fläche abweichen, legte eine einschneidende „Giffliste“ an Kosteneinsparungen vor, drohte obendrein mit Insolvenz. Aus Wut über diese „Giffliste“ entstand Organisation und Mobilisierung. Die an allen Standorten gut verankerten Betriebsräte und Vertrauensleute entwickelten gemeinsam mit den Belegschaften Strategien, gingen in die Offensive und streikten über mehrere Wochen für einen Sozialtarifvertrag.

Das Ergebnis: Garantien für alle Standorte bis 2030 mit Mindestpersonalbemessungen und Zielbildern mit Investitionen für den Umbau aller Werke, Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen nur für IG Metall-Mitglieder bis zum 31.12.2025, Ausbildungsgarantie und unbefristete Übernahme für IG Metall-Mitglieder nach der Ausbildung, Vereinbarungen über ein soziales Auffangnetz und eine überdurchschnittliche tarifliche Altersteilzeitregelung. Auch die Bindung eines Standorts im Osten an den Flächentarifvertrag und die Angleichung der Arbeitszeit an die 35-Stundenwoche des MuE-Tarifvertrags West war Gegenstand des Tarifwerks.

Außerdem wurden Steuerungs- und Lenkungsstrukturen etabliert, in die sich die Belegschaften einbringen können. Hier wird u.a. diskutiert, welche Produkte in Zukunft hergestellt werden sollen und welche Investitionen hierfür notwendig sind. Auch über sinnvolle und notwendige Qualifizierungen wird in den Gremien beraten. Weiterbildungsmentor\*innen sorgen dafür, dass die Inhalte des Tarifvertrags auch tatsächlich umgesetzt werden, ermutigen Kolleg\*innen sich zu qualifizieren und helfen bürokratische Hürden zu überwinden.

Im Konflikt bei Musashi zogen die betrieblich aktiven Metaller\*innen alle Register: Von der Nutzung gegebener Mitbestimmungsrechte, über Organizing-Strategien, verschiedene Aktionen, Kundgebungen, Warnstreiks über mehrere Wochen bis zur Organisation öffentlicher Unterstützung, u.a. durch den thüringischen Ministerpräsidenten Bodo Ramelow. „Es war unglaublich, was da von den Belegschaften auf die Beine gestellt wurde und welche Kompetenzen dabei offenbar wurden“, sagt Jürgen Locher. Das Erfolgsrezept bei Musashi: konsequente Organisation und Beteiligung der Belegschaften – und Solidarität über die Betriebsgrenzen hinweg.

## **VW Salzgitter/PowerCo: Vom Verbrenner- zum Batteriezellwerk**

**Björn Harmening, Betriebsratsvorsitzender von VW Salzgitter**, berichtete über den Umbau des Verbrennerwerks zum Kompetenzzentrum für Batterieelektrik des Volkswagenkonzerns. Die Transformation des Standorts mit 7.000 Beschäftigten ist eines der größten industriellen Transformationsprojekte in Deutschland.

Unter dem Namen PowerCo hat Volkswagen eine eigene Gesellschaft mit Haustarifvertrag gegründet, in der die Kompetenzen der Batteriezellfertigung gebündelt werden. Dort werden in der Ent-



wicklung etwa 3.000 neue hoch qualifizierte Arbeitsplätze entstehen. Gleichzeitig wird die Produktion der Batteriezellen, die ab 2025 aufgenommen werden soll, Zukunftsperspektiven für Kolleg\*innen aus der noch einige Jahre laufenden Verbrenner-Produktion bieten. Die notwendige Qualifizierung wird bereits jetzt angegangen und beinhaltet auch Auslandsaufenthalte bei Firmen in Norwegen und China, wo Kolleg\*innen im Rahmen mehrmonatiger Aufenthalte und Mitarbeit im Werk vor Ort Knowhow in der Batteriezellproduktion erwerben. Die Qualifizierungsprogramme sind durch Betriebsvereinbarungen abgesichert und werden von gemeinsamen Fachausschüssen von Arbeitgeber und Betriebsrat gesteuert. Angebote von Englisch-Fachsprachkenntnissen bis hin zu spezifischen Fachkompetenzen werden durch die Volkswagen-Akademie bereitgestellt.

Dass der Transformationsprozess bei VW Salzgitter so gut läuft, führt Björn Harmening auch darauf zurück, dass die Debatte über Alternativen zum „Brot-und-Butter-Motor bzw. -Geschäft“ seit 15 Jahren stets transparent geführt worden ist und die Belegschaft an der Entwicklung der Strategie und der daraus abgeleiteten Qualifizierungsprogramme beteiligt wurde. Ängste und Vorbehalte seien dadurch merklich abgebaut worden.

## **Schaeffler in Homburg: Betriebsrat will regionale Transformation mitgestalten**

**Salvatore Vicari, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats Schaeffler Technologies AG & Co KG,** stellte das **regionale Transformationsnetzwerk Saarland „TraSaar“** vor, in das sich der Betriebsrat von Schaeffler Homburg und der Gesamtbetriebsrat einbringen.

Mit dem Projekt TraSaar, das im Rahmen der Fördermaßnahme „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ der Bundesregierung an den Start gebracht wurde, entsteht ein regionales Transformationsnetzwerk. Gerade im Saarland mit seiner Geschichte des Niedergangs der Bergbauindustrie ist es wichtig, dass der Wandel der Automobilindustrie nicht zu einem weiteren Strukturbruch führt.

Ziel von TraSaar ist es, als Beratungs- und Vernetzungsstelle Anforderungen und mögliche Auswirkungen des anstehenden Wandels zu identifizieren, zu analysieren und Ansätze aufzuzeigen, die die Region als Wirtschaftsstandort zu stärken und Beschäftigung langfristig zu sichern (siehe auch [Selbstdarstellung von TraSaar](#)). Das Projekt TraSaar ist in sechs Teilprojekte gegliedert – Mitbestimmung und Beschäftigung, Qualifizierung, Automatisierung und Digitalisierung, Wasserstoff und Brennstoffzelle, Batterieherstellung und -recycling, Infrastruktur und Standortattraktivität. In diesen Bereichen sollen proaktiv umsetzungsnahe Strategien und Konzepte entwickelt werden.

Der Betriebsrat am Standort Homburg und der Gesamtbetriebsrat von Schaeffler bringen sich aktiv in das regionale Transformationsnetzwerk ein, nehmen an den regionalen Werkstätten teil und vernetzen sich mit anderen Akteuren in der Region wie der IHK und anwendungsnahen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. Zugleich treiben sie auf betrieblicher Ebene das Thema Qualifizierung konsequent voran. Anfänglich von der Belegschaft noch verhalten angenommen, steige die Nachfrage mittlerweile immer weiter. Bereits 1.000 Beschäftigte seien qualifiziert worden. Eine kürzlich von der Geschäftsführung organisierte Qualifizierungsmesse sei auf viel An-



klang gestoßen. Um Qualifizierungsmaßnahmen abzusichern, hat der Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Qualifizierungsbedarfe und -richtung werden bei Schaeffler über Qualifizierungs-Matrizen identifiziert und abgeleitet.

Aktive Funktionär\*innen auf Seiten des Betriebsrats und der Vertrauensleute, engen Austausch und eine inhaltliche Aufteilung auf Teilprojekte seien die Erfolgsfaktoren des regionalen Transformationsnetzwerks. „Wir haben da als Betriebsrat Sturm reingebracht“ sagt Salvatore. Das brauche es auch und sei kein Selbstläufer. Einen weiteren Erfolgsfaktor sieht er darin, überbetriebliche Themen für die betriebliche Ebene anschlussfähig zu machen, wie das im Rahmen der Aus- und Weiterbildung bereits gelinge.

### **Qualifizierung als Lebenselixier der Arbeitswelt – Gesprächsrunde mit Staatssekretärin Leonie Gebers, Prof. Enzo Weber, Frank Iwer und Knut Giesler**

In der anschließenden Gesprächsrunde stellte **Leonie Gebers, Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales**, die zwei am 23. Juni im Bundestag beschlossenen großen Gesetze zur Fachkräftesicherung vor. Während das Fachkräfteeinwanderungsgesetz, über das in der Öffentlichkeit viel diskutiert wurde, das ausländische Potenzial in den Blick nimmt, geht es beim Aus- und Weiterbildungsgesetz um die Förderung der Beschäftigten im Inland. Beides müsse im integrativen Zusammenwirken betrachtet werden. Fachkräfte im Land auszubilden, habe höchste Priorität. Die Ausbildungsgarantie sei dafür ein wichtiges Instrument. Eine Umlage für Betriebe, die nicht ausbilden – nach dem Motto „Wer nicht ausbildet, wird umgelegt“, wie sie die Gewerkschaften schon lange fordern – sei in der laufenden Legislaturperiode nicht zu erwarten. Die Bundesregierung begrüße stattdessen branchenspezifische und regionale Ansätze. Das Qualifizierungsgeld, mit dem die Weiterbildung von Beschäftigten, die von Transformation betroffen sind, auf kollektiver Basis gefördert werden kann, ist aus Sicht von Gebers der zweite wichtige Punkt des Weiterbildungsgesetzes. Dass die Bildungsteilzeit auf Betreiben der FDP aus dem Gesetz geflogen ist, bedauere das Arbeitsministerium sehr.

Wie können wir vorausschauend qualifizieren? **Knut Giesler, Bezirksleiter der IG Metall Nordrhein-Westfalen**, betont hier den Mehrwert der von der IG Metall entwickelten Betriebslandkarte. **Enzo Weber, Professor und Arbeitsmarktökonom am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung**, stimmte ihm zu: Die makroökonomischen Verschiebungen, die Arbeitsmarktforscher\*innen mit dem Monitoring-Projekt [Qualifikation und Beruf in der Zukunft \(QuBe\)](#) antizipierten, müssten auf die Betriebe „herunter gebrochen“ werden. Man dürfe nicht darauf zurückfallen, reaktiv zu qualifizieren und nur auf Verschiebungen zu reagieren. Kompetenzen und Innovationen müssten Impulse für Veränderung geben, Kompetenzen proaktiv entwickelt werden. Wie Jörg Hofmann sprach er sich für ein System der zweiten Ausbildung und des beruflichen Spurwechsels aus.

**Frank Iwer, Personalleiter Deutschland der ZF Friedrichshafen AG**, betonte ebenfalls, dass es nötig sei, die allgemeine Skill-Entwicklung betrieblich zu fassen. Dann sei die Qualifizierung für die Transformation zeitlich und inhaltlich gut planbar. Er beklagte den zunehmenden Fachkräfte- und



Ausbildungsbewerbermangel – Knut Giesler verwies mit Verweis auf bezirkliche bzw. landesspezifische Daten und Beispiele auf die „Rosinenpickerei“ der Arbeitgeber. Es gebe genügend Ansätze und Instrumente, um die Ausbildungsbereitschaft betroffener Jugendlicher zu stärken.

Einig war man sich auf dem Podium, dass „Qualifizierung das Lebenselixier für die Arbeitswelt ist“ (Giesler) und die sozial-ökologische Transformation ohne Qualifizierung nicht zu schaffen ist. Man brauche Qualifizierungskaskaden, mit denen Beschäftigte jeweils mindestens eine Stufe höher qualifiziert werden: Un-/Angelernte zu Facharbeitern, Facharbeiter zu Technikern, Techniker zu Spezialisten. Wichtig seien außerdem Finanzierungsmodelle, die auch 30-40-Jährigen mit Familie ermöglichen, eine zweite Ausbildung oder modulare Weiterbildung zu absolvieren, so Knut Giesler. Er sehe hier aber noch nicht genug Anstrengungen bei allen Beteiligten. Auch bei vielen Betriebsräten sei das Thema Weiterbildung noch nicht ausreichend verankert. Deshalb sei das Projekt der Weiterbildungsmentor\*innen sehr wichtig und müsse verstetigt werden. Wichtig sei auch, Leuchttürme betrieblicher Beispiele zu schaffen bzw. diese als IG Metall noch besser zu vermarkten.

Leonie Gebers wies auf die Notwendigkeit hin, Weiterbildung auch in Betrieben zu stärken, die keine Mitbestimmung und keine Tarifbindung haben. In Sachen Stärkung der Tarifbindung habe sich die Bundesregierung noch einiges vorgenommen. Auch die Ausbildungsgarantie sei ein Mittel, in diesen Betrieben Fachkräfte zu sichern. Ferner verwies sie auf Regierungsformate und -Plattformen wie die Allianz für Transformation, mit denen die Transformation gestaltet und vorangetrieben würde.

**Impressum:** IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main, Vertreten durch den Vorstand, 1. Vorsitzender: Jörg Hofmann, Kontakt: [vorstand@igmetall.de](mailto:vorstand@igmetall.de)

V.i.S.d.P. / Verantwortlich nach § 18 Abs. 2 MSTV: ^Thomas Würdinger, IG Metall Vorstand, FB Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik, Leiter Ressort Grundsatzfragen, Alte Jakobstraße 149, 10969 Berlin, Kontakt: [thomas.wuerdinger@igmetall.de](mailto:thomas.wuerdinger@igmetall.de)

Illustration: iStock/ajijchan