

Mitbestimmen statt zuschauen: Aktiv werden für die Fabrik der Zukunft

**Eine Handreichung für Betriebsräte und
Beschäftigte**

”

Die Zeiten sind hart und alle Zeichen stehen auf Veränderung. Dabei geht es uns als Gewerkschafter*innen immer darum, Lasten und Ertrag dieser Veränderungen gerecht zu verteilen.

Deshalb arbeiten wir für sozial gerechte und ökologisch nachhaltige Unternehmensstrategien genauso wie für eine flankierende Industriepolitik.

Die Handreichung bietet dafür wertvolle Einblicke in die betriebliche Praxis!



**Klaus Mertens, Fachreferent
des Betriebsrats ZF
Friedrichshafen AG/
Schweinfurt**

Impressum

V.i.S.d.P:

Saida Ressel, NELA e.V., Thomas-Mann-Str. 36, 53111 Bonn

Texte und Design:

Saida Ressel, Rufus Dahm, Leon Raabe, Jennifer Wagner

Stand: 03/2025

Für einen Umbau der Industrie braucht es Euch!

Wir alle wollen sichere Arbeitsplätze, gute Arbeitsbedingungen und gerechte Bezahlung. Das konnte die Industrie lange Zeit bieten. Wir wollen aber auch in Betrieben arbeiten, die nicht auf Kosten unserer Mitmenschen, unserer Kinder und Enkelkinder Geschäfte machen. Die eskalierende Klima- und Umweltkrise zeigt, wie groß der Handlungsbedarf auch in der Industrie ist.

Gleichzeitig bauen Unternehmen Arbeitsplätze ab, was dann “Umstrukturierung” heißt, und denken kurzfristig von Bilanz zu Bilanz. Politisch fehlt es an einer überzeugenden, langfristigen Strategie, wie Betriebe und Arbeitsplätze in sich verändernden Zeiten nachhaltig zukunftssicher gemacht werden können.

Viele Beschäftigte, wie Ihr vielleicht auch, fühlen sich den Entscheidungen der Unternehmensführung ausgeliefert und sorgen sich um ihre Zukunft. Dabei könnt Ihr selbst ein wichtiger Teil der nachhaltigen Transformation sein: Mit Eurem technischen Wissen, Eurem Engagement für gute und sinnvolle Arbeit und Eurer Wachsamkeit gegenüber halbgen Lösungen seid Ihr entscheidend für den Wandel!

Umso logischer, dass Ihr auch bei der Frage mitbestimmen solltet, wohin und wie sich Euer Betrieb in Zukunft entwickeln sollte.

Denn dass sich die Industrie wandelt ist klar – die Frage ist nur, ob mit oder ohne Euch!

Hier erfahrt Ihr:



Warum es dringend an der Zeit ist für einen mitbestimmten Umbau!



Wie andere es erfolgreich gemacht haben.



Wie Ihr konkret in eurem Betrieb vorgehen könnt.

Diese Handreichung gibt Euch konkrete Ideen, Vorschläge und Werkzeuge an die Hand, um den Wandel in Eurem Betrieb gemeinsam mit einem kraftvollen

Es gibt gute Gründe, um wütend zu sein – aber noch viele mehr, jetzt anzupacken und mitzugestalten. Wir wünschen Euch viel Spaß, Mut und Erfolg bei der Umsetzung!

Das Team von NELA. Next Economy Lab

Team anzustoßen. Er ist während des u.a. von der Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen geförderten Projektes „Ökologischer Umbau der Automobilindustrie – Beschäftigte bestimmen mit!“



entstanden, in dem NELA. Next Economy Lab, IG Metall und Kolleg* innen aus Automobilzulieferbetrieben Ideen zur Umstellung ihrer Produktion entwickelt haben.



Kundgebung in Salzgitter: CR:
IG Metall Salzgitter-Peine



Beispiele aus der Praxis

VW-Werk Salzgitter

Das Problem:

Die Mitarbeitenden haben hauptsächlich Verbrennungsmotoren produziert. Der Standort war somit schlecht auf den anstehenden Antriebswechsel vorbereitet. Um die Arbeitsplätze abzusichern, musste der Betriebsrat handeln.

Die Idee:

Um zu verhindern, dass Batterien extern eingekauft werden, hat der Betriebsrat mit Unterstützung der IG Metall Initiative ergriffen. Der Gesamtbetriebsrat forderte 2010 den Aufbau einer Batteriezellfertigungsanlage. Nur durch die alternative Produktion gab es eine Chance die Arbeitsplätze zu erhalten. Dafür haben 2016 Betriebsrat und IG Metall einen Zukunftspakt durchgesetzt, der auch Batterierecycling beinhaltete.

Die Umsetzung:

Durch frühzeitiges Handeln und die Einbindung der Lokal- und Landespolitik haben die Beschäftigten Vertrauen und Durchsetzungskraft aufgebaut. Zuerst wurde eine Pilotanlage zur Batteriezellproduktion geschaffen, einige Jahre später dann der Bau einer großen Batteriefabrik beschlossen. Die Beschäftigten werden für zukunftsfähige Arbeitsplätze um- und weitergeschult. Der Produktionsstart der Zellfabrik ist für 2025 geplant.



Wir wollen, dass der Betriebsrat auch beim Klimaschutz ein Mitbestimmungsrecht hat.

Christiane Benner, Vorsitzende IG Metall

EX-GKN (Florenz)



Dauerhafte Betriebsversammlung Insorgiamo; CR: Andrea Sawyerr

Das Problem:

2021 wurde den mehr als 500 Beschäftigten des Automobilzulieferers GKN fristlos gekündigt und mitgeteilt, die Fabrik werde geschlossen.

Die Idee:

Die Belegschaft hat eine dauerhafte Betriebsversammlung einberufen: Bis heute besetzen sie dadurch die Fabrik. Mit der lokalen Klimabewegung und Wissenschaftler*innen haben entschieden, die Produktion eigenständig zu organisieren und fortzuführen, um die Arbeitsplätze zu erhalten.

Die Umsetzung:

2023 wurde die Genossenschaft "ex-GKN For Future" gegründet, um das Projekt „Reindustrialisierung“ voranzutreiben. Das Ziel: ökologisch sinnvollere Produkte wie Lastenräder und Photovoltaikanlagen herzustellen. Durch die starke gesellschaftliche Unterstützung wurden fast eine Million Euro in Genossenschaftsanteilen für den Start einer serienmäßigen Produktion gesammelt. Die ersten Räder wurden schon gebaut.

Aktuelle Informationen: <https://insorgiamo.org/germany/> 

Die Belegschaft ist stärker und innovativer als sich manche Manager in der Lage sind vorzustellen.



Alfred Steinbauer, ZF Eitorf





Unser Projekt: Ökologischer Umbau der Automobilindustrie - Beschäftigte bestimmen mit!



Was wir aus dem Projekt gelernt haben:

1. Der Wandel braucht Euch!

Wir haben Interviews mit vielen Betriebsräten und aktiven Beschäftigten der Automobil- und Zulieferindustrie geführt. Hier die wichtigsten Erkenntnisse:

- Die Belegschaften sind die Expert*innen ihres Betriebs. Ihr habt einen unglaublichen Schatz an Wissen und Erfahrung, den es für den Umbau braucht. Ein Schatz, der bisher viel zu wenig genutzt wird.
- Was motiviert Beschäftigte, ihren Betrieb mitzugestalten? Mehr Wirkungsmacht. Mitbestimmungs-rechte sollten daher ausgeweitet werden.
- Langfristig können Unternehmen und Arbeitsplätze nur gesichert werden, wenn sie sich auf zukünftige Klimaschutzmaßnahmen und die Produkte, die es dafür braucht, vorbereiten.
- Die Industrie und die Arbeitswelt sind im Wandel - wie dieser Wandel gestaltet wird hängt davon ab, wer sich wie einmischt.
- **Daher: Setzt Euch für Eure Rechte ein - Ihr habt das Wissen und die Erfahrung!**



2. Öffentlichkeit, Unterstützung und Vernetzung über Veranstaltungen

Nicht nur die Betriebe wollen etwas ändern – daher haben wir ganz unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht: In den Veranstaltungen diskutierten Beschäftigte, Interessenvertretungen und die IG Metall mit Industrieumbau-Agenturen, Wissenschaft, Politik, Umweltverbänden und Interessierten aus der Region. Dabei haben wir gelernt:

- Die Probleme und mögliche Lösungen in der Region sind für alle wichtig: Ganz unterschiedliche Gruppen wünschen sich eine Zukunft, die sowohl unsere Lebensgrundlagen bewahrt und zukunftsfähig ist als auch Arbeitsplätze erhält und sozial gerecht ist.
- Wenn diese unterschiedlichen Gruppen zusammenarbeiten, können ganz neue Ideen entstehen - und wir können sie vereint besser umsetzen.
- Eine öffentliche Veranstaltung zur Situation der Region erzeugt Aufmerksamkeit und Unterstützung.
- **Daher: Organisiert Austausche, vernetzt Euch und bringt Euch ein!**

3. Zukunftswerkstätten: Kreative Ideen aus der Belegschaft

Belegschaften aus Betrieben der Automobilzulieferindustrie haben gezeigt, was in ihnen steckt: In Workshops von nur wenigen Stunden haben sie alternative Produktideen für ihren Betrieb entwickelt. Dabei war folgendes entscheidend:

- Welche Basis hat der Betrieb? Um das herauszufinden haben wir Wissen der Belegschaft, Maschinen und Prozesse in einer Betriebslandkarte zusammengetragen.
- Mal ganz frei und kreativ denken: Durch ko-kreative Methoden kamen mehr als 50 Ideen pro Betrieb zusammen.
- Je drei Ideen haben die Beschäftigten konkret ausgearbeitet und die nächsten Umsetzungsschritte geplant.
- Die Mitarbeitenden sind in dem Prozess über sich hinausgewachsen und waren motiviert, den Wandel zu gestalten.
- **Daher: Traut Euch was zu! Und holt Euch Unterstützung.**

Zukunftswerkstatt bei ZF Eitorf; CR: NELA

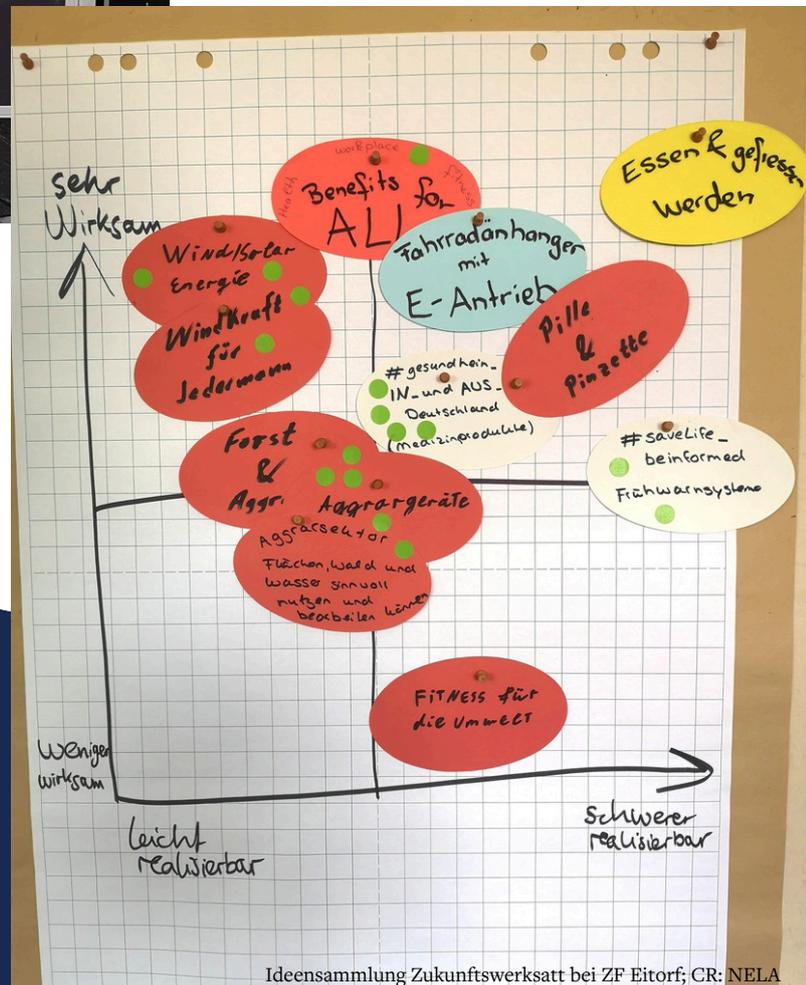


Betriebslandkarte



Kompetenzlandkarte der Beschäftigten bei Mühlhoff Umformtechnik; CR: NELA

Auswahl der Ideen



Ideensammlung Zukunftswerkstatt bei ZF Eitorf; CR: NELA



Ihr wollt mehr über die Zukunftswerkstatt wissen?

Hier findet Ihr einen ausführlichen Bericht



Leitfragen für eine Zukunftswerkstatt

- Welche Zukunft wünschen wir uns für uns und unsere Kinder?
- Welche Produkte und Dienstleistungen brauchen wir dafür?
- Was davon können wir mit den vorhandenen Mitarbeitenden, Fähigkeiten und Maschinen dafür herstellen?
- Was können wir als Betrieb besonders gut?
- Wer kann uns beim Umbau unterstützen?



4. Am Ball bleiben: Nach der Idee kommt die Umsetzung

Damit gute Ideen (z.B. aus den Zukunftswerkstätten) wirklich umgesetzt werden, raten wir dazu:

- Euch motivierte Mitstreiter*innen zu suchen und Euch einen Plan zu machen – siehe „Umbau in 6 Schritten“ auf den nächsten Seiten.
- Geschäftsführer*innen oder Mitarbeitende der Geschäftsführungsebene in den Prozess einzubinden und diese auch in die Verantwortung zu nehmen.
- Euch Expert*innen aus verschiedenen Bereichen dazu zu holen – für die Moderation der Prozesse, technische Inputs oder um Eure Idee mit einem Businessplan zu unterfüttern.
- Euch Unterstützung zu suchen – zum Beispiel durch Euren Gewerkschaftssekretär und (kostenlose) Beratung von Transformationsagenturen (s.S. 19)
- **Dran zu bleiben: Der Umbau geht nicht von heute auf morgen. Aber jeder Schritt in die richtige Richtung ist wichtig!**

Ihr wollt genauer wissen, wie ihr Schritt für Schritt vorgehen könnt? Das erfahrt Ihr auf den nächsten Seiten!

Umbau in sechs Schritten

Auf den folgenden Seiten findet ihr Anregungen und Tipps, wie Ihr den Umbau Eures Betriebs mitgestalten könnt.



- 1 Macht Euch klar, was Ihr wollt!
- 2 Sucht Mitstreiter*innen!
- 3 Checkt Eure Bedingungen!
- 4 Entwerft einen Plan!
- 5 Setzt den Plan um!
- 6 Wertet den Prozess aus und bleibt aktiv!

1 Macht Euch klar, was Ihr wollt!

- Was stört Euch? Was wollt Ihr ändern? Wie sähe ein besserer Betrieb aus?
- Was ist Eure Motivation? Wenn Ihr Euch Eurer Motivation bewusst seid, könnt Ihr auch andere motivieren!
- Formuliert Euer Anliegen so, dass es für andere verständlich ist.

2 Sucht Mitstreiter*innen!

- Wer könnte noch Interesse an Eurem Anliegen haben? Gibt es schon Gruppen oder Gremien, die sich mit dem Themenfeld beschäftigen?
- Gibt es eine betriebliche Interessensvertretung (Vertrauensleute, Betriebsrat, Jugend-, Schwerbehindertenvertretung)? Holt sie mit ins Boot!
- Sprecht mit Eurem zuständigen IG Metall Sekretär – er kann Euch im Prozess unterstützen!
- Bildet ein Team!
 - Was wollt Ihr warum erreichen?
 - Was und wen braucht Ihr dafür?
 - Beschließt ein nächstes - und bei Bedarf ein regelmäßiges Treffen



Tipps um Kolleg*innen für Euer Projekt zu gewinnen

- Findet Gemeinsamkeiten mit Euren Kolleg*innen und macht ihnen klar, dass ihr aktiv werden müsst, wenn sich etwas ändern soll.
- Stellt die Idee in den Aktivengremien der Gewerkschaft vor (z.B. Ausschüsse und Arbeitskreise), organisiert Infoveranstaltungen oder Aktionen und macht das Thema auf Betriebsversammlungen stark.
- Stellt Forderungen auf, die eine positive Vision beinhalten.

3 Checkt Eure Bedingungen!

- Wie zukunftssicher sind die Produkte und Dienstleistungen am Standort? Hat das Unternehmen eine Transformationsstrategie? Was bedeutet diese für Euch als Beschäftigte?
- Was sind Eure Handlungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Betriebs?
- Auf welche Ressourcen könnt Ihr zurückgreifen (z.B. Freistellung, Wissen, Erfahrung, Finanzen)?
- Habt Ihr die Unterstützung Eurer Kolleg*innen? Wen könnt Ihr noch gewinnen? Wer ist besonders betroffen?
- Bekommt Ihr Unterstützung außerhalb des Betriebs? Wer könnte Euer Anliegen teilen?
- An wen oder welche Institution richtet ihr Euch? Welche Informationen helfen Euch hier (z.B. Verantwortungsgeflechte, Verbündete)?



Das stärkt Euch:

Macht Euch schlau!

- Lest Euch in das Thema ein und nutzt Informations- und Bildungsangebote!
- Die Bildungszentren der IG Metall bieten zahlreiche Seminare und Bildungsurlaube zu dem Thema an.



Verschiedene Bildungsformate können unterstützen; CR: NELA

Online-Tools

- Workshop-Vorlage zur Zukunftsfähigkeit des Betriebes: [Zukunftscheck der IG Metall Baden-Württemberg](#)
- Analyse der eures Betriebes: [Betriebslandkarte von Arbeit 2020](#)
- [Werkzeugkasten und Checkliste der Hans Böckler Stiftung](#)



Selbst Ideen für die Zukunft des Betriebs entwickeln

- Ihr als Mitarbeitende seid Expert*innen für Euren Betrieb. In gut moderierten, kreativen Prozessen könnt Ihr neue Ideen für zukunftsfähige Produkte entwickeln, z.B. in Zukunftswerkstätten - wie wir das gemacht haben siehst du auf S. 9.



Werdet Gewerkschaftsmitglied!

Je mehr Beschäftigte in einer Gewerkschaft sind, desto stärker kann eine Gewerkschaft handeln.



Betriebsrat von Mühlhoff Umformtechnik und Saida Ressel von NELA; CR: NELA

Die Macht des Betriebsrates:

Das Betriebsverfassungsgesetz sichert dem Betriebsrat Rechte, um den Betrieb umzugestalten:

- § 80 allg. Aufgaben
- § 87: Mitbestimmungsrechte (z.B. betriebliches Vorschlagswesen)
- § 88: freiwillige Betriebsvereinbarungen
- § 89: Arbeits- und betrieblicher Umweltschutz
- § 92a: Vorschläge zur Beschäftigungssicherung - ohne direkte Durchsetzungsmacht - dabei können politische und zivilgesellschaftliche Kräfte unterstützen!



Holt Euch Unterstützung und Beratung

Organisationen, die sich ebenfalls für den sozial gerechten und nachhaltigen Umbau der Industrie einsetzen, können Euch unterstützen. Denn große Veränderungen Eures Betriebs betreffen die ganze Region: Politiker*innen haben eine Verantwortung und Umweltakteur*innen unterstützen das Anliegen des ökologischen Umbaus.

Hier könnt Ihr gegenseitig von Wissen, Mobilisierungsfähigkeit oder Erfahrungen profitieren:

- Deine Gewerkschaft (IG Metall)
- Betriebsräte anderer Unternehmensstandorte
- Kommunale Politik und Landespolitik
- Forschungseinrichtungen, Denkfabriken
- Gruppen aus Zivilgesellschaft und soziale Bewegungen

Bringt die verschiedenen Gruppen zusammen – zum Beispiel über eine Veranstaltung. So haben wir es gemacht. 

Finanzelle Förderung:

Es gibt viele Fördertöpfe, die eine ökologische Umstellung von Betrieben mit teilweise hohen Summen, mitfinanzieren – zum Beispiel:

- „Fit für die Zukunft“ für Beschäftigte in KMU im Rheinischen Revier und Nördlichen Ruhrgebiet 
- Verschiedene Fonds für einen gerechten Klimaschutz 
- Lasst Euch dazu von der Agentur T beraten! 

4 Entwerft einen Plan!

- Was ist Euer Ziel? Ist es realistisch (siehe 3)?
- Wie kommt Ihr am besten zum Ziel (Strategie)? Was motiviert Euch?
- Was sind Zwischenziele? Was wollt Ihr bis wann erreichen?
- Was sind konkrete Aufgaben - und wer macht sie bis wann?
- Welche Unterstützung braucht Ihr sonst noch? Wie bekommt Ihr sie?



Eine gute Planung ist wichtig; CR: NELA



Hilfreich für Eure Strategie und Planung:

Strategie

- Bei der Entwicklung Eurer Strategie helfen Euch die Leitfragen der Hans Böckler Stiftung 
- Viele Unternehmen schmücken sich in der Selbstdarstellung als nachhaltig und ressourceneffizient. Beruft Euch bei Euren Forderungen auf diese Unternehmenskultur!

Qualifizierungsmaßnahmen

Seid vorbereitet auf den Umbau! Weiterbildung sichert Arbeitsplätze und lässt persönlich wachsen. Überlegt Euch:

- Welche Fähigkeiten müssen für die Zukunft erlernt werden? Welches Modell verspricht den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze?
- Fordert maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen - von eintägigen Workshops bis zu langfristigen Umschulungen.
- Verankert den Weiterbildungsanspruch in Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen!

5

Setzt den Plan um!

- Bestärkt Euch gegenseitig und habt Geduld: Prozesse dauern und sind ein Auf und Ab!
- Veranstaltet regelmäßige Treffen zur Aufgabenverteilung und Beratung bei Problemen.
- Wo kommt Ihr nicht weiter? Lohnt es sich, die Strategie zu ändern oder sich andere Unterstützung zu holen?

6

Wertet den Prozess aus und bleibt aktiv!

- Was habt Ihr erreicht? Was könnt Ihr feiern?
- Was habt Ihr (für Euch und für das nächste mal) gelernt?
- Wie könnt Ihr diese Erfahrungen mit anderen teilen?
- Wie könnt Ihr aktiv bleiben?



Für den Wandel argumentieren!

“... ökologisch ist zu teuer und gefährdet unsere Wettbewerbsfähigkeit!”

Die Kosten des Klimawandels sind viel höher als die Ausgaben, die nötig sind, um die Folgen des Klimawandels zu beseitigen. Kurzfristig mag der Umbau Kosten verursachen, aber langfristig sind die Einsparungen durch geringere Energieausgaben, weniger Umweltstrafen und eine bessere Anpassung an zukünftige Regularien höher. Denn diese Kosten werden deutlich steigen. **Nachhaltigkeit wird zu einem Wettbewerbsvorteil, da Verbraucher*innen und Partner*innen auf umweltfreundliche Unternehmen setzen.**

“... ein nachhaltiger Umbau gefährdet doch Arbeitsplätze!”

Das Festhalten an wirtschaftlichen und ökologischen Auslaufmodellen bedroht bereits jetzt viele Arbeitsplätze. Insbesondere weil Beschäftigte zu wenig bei Fragen der Transformation beteiligt werden. **Neben den langfristig entstehenden neuen Arbeitsplätzen kann die Beschäftigungssicherheit der bestehenden Belegschaft durch gezielte Umschulungsprogramme gewährleistet werden.** Dafür muss die betriebliche Interessensvertretung aber frühzeitig und umsichtig handeln.

“... wie soll das denn jemals umgesetzt werden?”

Einige Beispiele zeigen bereits, wo es langgehen kann. Mit klaren Zielen, sorgfältiger Planung, Geduld und der richtigen Unterstützung können selbst wenige Leute den Stein ins Rollen bringen. **Selbst die Erreichung konkreter Zwischenschritte ist ein Erfolg auf dem Weg zu einem zukunftsfähigen Betrieb, der gesellschaftliche Verantwortung übernimmt!**

Weiterführende Informationen

Methoden und Hilfsmaterialien:

- Methoden vom Next Economy Lab: Lösung von Zielkonflikten in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit für eine nachhaltige Transformation 
- Werkzeugkasten der Hans Böckler Stiftung: Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation 
- Zukunfts-Check der IG Metall Baden-Württemberg 

Kostenlose Beratungsangebote:

- Agentur-T NRW 
- ATLAS (Automotive Transformationsplattform Südwestfalen) 
- TRAIBER.NRW (Transformation in der Automotive Industrie in der Bergischen Region) 

Hintergrundwissen:

- Studie der Hans Böckler Stiftung: Die sozial-ökologische Transformation aktiv gestalten 
- Broschüre und Video der Rosa Luxemburg Stiftung: Und was ist jetzt mit meinem Job? 
- Sammelband Winkel - Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft: Konversion? Herausforderungen und Chancen eines arbeitnehmergetriebenen Umbaus der Automobilindustrie. 
- Artikel der Hans Böckler Stiftung zu Betriebsschließungen: Raus aus der Schockstarre 
- Film: Verkehrsendestadt Wolfsburg 



Förderer und Kooperationspartner

Gefördert durch:

Wir danken den Unterstützer*innen unseres Projekts “Ökologischer Umbau der Automobilzulieferindustrie - Beschäftigte bestimmen mit!”, insbesondere der Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen (www.sue-nrw.de).



**STIFTUNG UMWELT
UND ENTWICKLUNG
NORDRHEIN-WESTFALEN**

GLS *Trennhand*



STIFTUNG ●●●●
**MENSCHENWÜRDE
UND ARBEITSWELT**

Kooperationspartner:



**IG Metall
Bonn-Rhein-Sieg**