

Konversion statt Kahlschlag: Wie Beschäftigte den Wandel in der Autoindustrie selbst gestalten

Wenn Werke schließen, ist es für eine Rettung der Arbeitsplätze oft zu spät. Doch was, wenn Beschäftigte selbst den Wandel anstoßen – mit Ideen für eine andere, sozial gerechte und ökologische Produktion? In NRW haben sie begonnen, Antworten zu suchen. Nicht abstrakt, sondern ganz konkret: mit Ideen für eine andere Produktion. Entstanden sind keine fertigen Lösungen, aber erste Ansätze – aus denen eine Zukunft werden könnte, wenn man jetzt gemeinsam weiterdenkt.

Der Klimawandel ist nicht mehr abstrakte Zukunft, sondern konkrete Gegenwart. Dürren, Überschwemmungen und Hitzerekorde zeigen: Die Transformation zu einer klimaneutralen Gesellschaft ist unausweichlich. Die Frage ist nicht, ob sich etwas verändert, sondern wie – und wer darüber entscheidet.

Ein zentraler Bestandteil dieser Transformation ist der Wandel hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft – und mit ihr der Industrie mit ihren Millionen Beschäftigten. Dieser Wandel kann durch unterschiedlichste Maßnahmen realisiert werden. Damit sie nicht gegen soziale Gerechtigkeit, gute Arbeitsbedingungen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt ausgespielt werden, müssen sich diejenigen einmischen, die das am meisten betrifft: Die Beschäftigten.

Doch wie kann das konkret aussehen?

Eine Strategie könnte sein, dass Beschäftigte überlegen, wie die Produktion mit den vorhandenen Arbeitskräften, Maschinen, Orten und Mitteln so verändert werden kann, dass andere, gesellschaftlich sinnvolle Produkte entstehen. Denn die Beschäftigten wissen am besten, was sie und ihre Maschinen leisten können. Diese Strategie wird unter dem Stichwort „Konversion“ diskutiert.

Ein prominentes Beispiel ist die ehemalige Fabrik des Automobilzulieferers GKN in Florenz. Als das Werk im Juli 2021 schließen sollte, übernahmen die 450 Beschäftigten das Werk. Gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Gruppen und der Klimabewegung diskutierten sie, welche Produkte zukünftig in der Fabrik hergestellt werden könnten.

Ein gemeinsam mit der Universität Pisa ausgearbeiteter Plan sah vor, in Zukunft Achswellen für Busse und andere öffentliche Verkehrsmittel zu produzieren, anstatt wie bisher für PKW. Eine andere in dem Plan diskutierte Option ist die Umstellung auf Wasserstoffelektrolyseure. Für beides bräuchte es aber Investitionen, die das Kollektiv nicht selbst aufbringen kann. Deshalb entschieden sie sich vorläufig dafür, Lastenräder zu produzieren. Die Lage ist aber nach wie vor unsicher: den Beschäftigten gehört der Betrieb nicht, ihre Besetzung wird nur geduldet, und auf

kurz oder lang braucht es neue Maschinen. Auch wenn die Situation bei Ex-GKN noch nicht gelöst ist, ist den Beschäftigten hier ein großer Erfolg gelungen: die Fabrik ist zu einem Reallabor für Konversion geworden, bei dem Beschäftigte die Krise aktiv für sich genutzt haben und dabei nachhaltige Mobilität ins Zentrum gesetzt haben.

Die Übernahme einer Fabrik als Strategie gegen Betriebsschließungen ist also sowohl eine recht hochschwellige als auch eine sehr komplexe Strategie für Belegschaften. Doch könnte man nicht trotzdem die Idee des arbeitnehmergetriebenen Umbaus in Krisenunternehmen in Deutschland anwenden?

Wir von Nela haben es versucht – im Projekt „Ökologischer Umbau der Automobilzulieferindustrie – Beschäftigte bestimmen mit!“. Wir haben uns damit nicht das leichteste Pflaster gewählt. In der Automobilbranche verkünden Unternehmen laufend neue Strategien, angesichts des Antriebswechsels, unbeständiger Industriepolitik und Mechanismen des globalen Wettbewerbs. Fast immer beinhalten diese Strategien auch den Abbau von Arbeitsplätzen. In der Automobilindustrie sind diese von 2019 bis 2024 insgesamt um 7,6% zurückgegangen. Die Zulieferer hat es noch härter getroffen, hier sind es mit 13,9% fast doppelt so viele. Der Ausstieg aus dem Verbrennungsmotor wird als Begründung oft vorgeschoben, weil die eigentlichen Gründe deutlich umstrittener sind: die Arbeitgeber wollen ihre Profitmargen schützen und verlagern die Produktion deshalb zu Standorten mit niedrigeren Löhnen und weniger Mitbestimmung.

Doch keine Verbrenner mehr zu produzieren, bedeutet ja nicht zwingend die Produktion auszulagern. Im Gegenteil könnte die Produktion umgestellt werden auf neue Produkte, die wir für eine ökologische Umstellung dringend brauchen. So lässt sich ein Großteil der Arbeiten in der KFZ-Fertigung auch für andere Zwecke einsetzen. Schweißtechnik wird nicht nur im Auto gebraucht, sondern auch in Bussen, Wärmespeichern oder Zügen. Dies würde aber Investitionen bedeuten, sei es in Form von Weiterqualifizierungen, Umrüstungen oder Umschulungen. Dagegen entscheiden sich die Arbeitgeber aktiv.

Eins ist klar: Es wird sich kein Arbeitsplatz sichern lassen, indem wir die Transformation blockieren oder verzögern. Im Gegenteil: Beschäftigte müssen die Transformation selbst vorantreiben, um ihre Arbeitsplätze zu erhalten.

Dies wollten wir konkret ausprobieren und haben das gemeinsam mit der IG Metall und Beschäftigten im Automobilzulieferbereich in NRW erprobt. Angeleitet in Zukunftswerkstätten, und unterstützt durch unterschiedliche ko-kreative Methoden, haben Beschäftigte in zwei Betrieben über 60 Ideen entwickelt, auf ihre Umsetzbarkeit geprüft, diskutiert und ihre Umsetzung geplant. Am Ende entstanden dabei für jeden Standort drei konkrete und realistische Ideen, die sowohl die Arbeitsplätze und Maschinen erhalten könnten als auch ökologisch und sozial zukunftsfähig wären: Von Geräten für die Medizin bis hin zu Zugteilen und Batterierecycling.

Um diese Ideen nun im Unternehmen weiterzutragen, braucht es eine aktive Belegschaft und eine Strategie. Das ist eine große Herausforderung. Zur Unterstützung haben wir im Projekt auch eine [Handreichung](#) für aktive Beschäftigte entwickelt. Diese zeigt auf, wie ein Umbau im Betrieb in Gang gesetzt werden kann und liefert viele Unterstützungsmöglichkeiten.

Als sehr hilfreich hat sich außerdem der Austausch und die Vernetzung mit anderen Betrieben herausgestellt, die in einem Bildungsurlaub vorangetrieben wurde. In einer Bildungsstätte, abseits des Betriebsalltags, gab es die Möglichkeit, offene Gespräche zu führen, Erfahrungen auszutauschen und Strategien zu besprechen. Inputs aus Wissenschaft und Aktivismus sowie der Besuch von gelebten Beispielen dafür, wie wir anders wirtschaften können, gaben Inspiration. Das Ergebnis dieser intensiven Woche waren eigene Projekte der Teilnehmenden, mit realer Umsetzungsperspektive für ihre Betriebe.

Die Erfahrungen aus dem Projekt zeigen: Beschäftigte können Ideen und Strategien für eine klimafreundliche Industrie entwickeln, wenn es die Zeit, den Raum und Unterstützung gibt. Das Projekt hat Konversion als Möglichkeit für einen sozial-ökologischen Umbau in konkreten Betrieben ausgelotet – dabei wurde das schlummernde Potential deutlich. Ebenso deutlich wurde, was es noch bräuchte, um Konversion tatsächlich umzusetzen.

Hier sind 2 Punkte zu nennen:

Erstens braucht es reale Umsetzungsmöglichkeiten für die Ideen. Denn sobald die Geschäftsführung Vorschläge blockiert, verlaufen auch die besten, zukunftsweisendsten Ideen im Sande. Und das wissen die Kolleg*innen auch. Hier schwindet dann verständlicherweise die Motivation, viel Zeit und Energie in die Entwicklung von Ideen zu stecken. Es braucht also die Ausweitung der betrieblichen Mitbestimmung, die selbst nur durch starke, organisierte Belegschaften und engagierte Gewerkschaften durchgesetzt werden kann.

Dies war auch ein zentraler Punkt beim ehrlicherweise einzig aktuellen umgesetzten Beispiel von Konversion bei Ex-GKN in Florenz: Hier haben die Beschäftigten das Werk selbst übernommen. Die Belegschaft organisierte eine dauerhafte Betriebsversammlung, die bis heute andauert. So konnten sie selbst bestimmen, was sie produzieren wollen. Trotz der bestehenden Unsicherheiten und Probleme ist das ein enormer Erfolg: Konversion wurde real - durch eine engagierte Belegschaft, die sich selbst die Entscheidungsmöglichkeit erkämpft hat.

Und hier kann noch ein zweiter Punkt gelernt werden: Ohne die Unterstützung örtlicher Zivilgesellschaft, internationaler Klimabewegung und Wissenschaft wäre weder die Entwicklung der Idee noch ihre Realisierung möglich gewesen.

Was braucht es also?

Um Konversion real wirksam werden zu lassen braucht es somit bessere gesetzliche Rahmenbedingungen für mehr betriebliche Mitbestimmung. Um sozial gerechte und ökologisch zukunftsweisende und realistische Ideen zu entwickeln, braucht es eine gut organisierte, engagierte Belegschaft mit Raum für kreatives Denken, Erfahrungsaustausch und Vernetzung – und eine zivilgesellschaftliche Unterstützung.

Auch letzteres hat Ausbaupotential. Wo ist die Klimabewegung, die solche Prozesse konkret unterstützt und vorantreibt? Insbesondere im schwierigen Bereich der Industrie, in der viele Arbeitsplätze gefährdet sind, und Antworten und Unterstützung dringend gebraucht werden.

Konversion kann eine Strategie für eine sozial gerechte und ökologische Zukunft sein. Sie zeigt, wie aus Krisenbetrieben Orte für sozial-ökologischen Wandel werden können – wenn man gemeinsam handelt, statt nebeneinander her. Doch die Beschäftigten brauchen gesellschaftliche Rückendeckung und klimapolitisches Know-how, um konkrete Alternativen durchzusetzen. Und die Klimabewegung braucht konkrete Antworten auf konkrete soziale Probleme. Konversion kann zum Motor einer Bewegung werden, die nicht nur um Arbeitsplätze oder CO2 streitet, sondern für eine gerechte Zukunft für alle.

Artikel von Saida Ressel und Sebastian Zachrau vom Juli 2025, beide NELA. Next Economy Lab

Der Artikel ist im Rahmen des Projekts „Ökologischer Umbau der Automobilzulieferindustrie – Beschäftigte bestimmen mit!“, das von der Stiftung Umwelt und Entwicklung NRW, GLS Treuhand und Stiftung Menschenwürde und Arbeitswelt gefördert wird, entstanden.

Siehe [NELA. Next Economy Lab](#) und da insbesondere [Ökologische Gewerkschaftspolitik](#)

Siehe im LabourNet Germany:

Dossier: [\[Erklärung\] “Die Autoindustrie vor und nach „Corona“: Konversion statt Rezepte von gestern!” und die Transformationsdebatte](#)

und zu GKN: Dossier: [Autozulieferer GKN schliesst Florentiner Werk Campi Bisenzio und setzt 450 Familien auf die Strasse - nun besetzt für Eigenproduktion](#)