

ITAS

Initiative Transformation der
Automobilregion Südwestsachsen

BETRIEBLICHE BERATUNG UND PROJEKTBEGLEITUNG EINSATZ VON TRANSFORMATIONSLOTSEN

EIN ZWISCHENBERICHT



**ITAS-Handlungsfeld Arbeit und Beschäftigung
AP 4.2.1.: Einsatz von Transformationslotsen**

Erstellt von



Im Auftrag der



Ausgangslage

Ein zentrales Ziel des ITAS-Projekts ist es, die laufenden Transformationsprozesse in Südwestsachsen aktiv zu gestalten – einer Region, die stark von der Automobilindustrie geprägt ist. Dabei geht es nicht nur um wirtschaftliche Anpassungen, sondern darum, diese Veränderungen ganzheitlich, das heißt ökologisch nachhaltig und sozial verträglich umzusetzen. Unser Anspruch ist, betriebliche Transformationsprozesse mitbestimmt zu gestalten, nicht zuletzt, um soziale Verwerfungen zu vermeiden, die durch notwendige Veränderungen entstehen könnten.

Im Fokus steht dabei die Sicherung von Arbeitsplätzen und deren zukunftsgerichtete Ausgestaltung. Seit dem Jahresbeginn 2023 analysieren die Transformationslotsen des ITAS-Konsortialpartners IG Metall die Unterstützungsbedarfe von Unternehmen in der Automobilregion, um gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren Maßnahmen zu entwickeln, die eine soziale und nachhaltige Transformation zu ermöglichen – mehrere solcher betrieblichen Transformationsprojekte werden bereits begleitet.

Nachfolgend werden erste Erkenntnisse aus dem Handlungsfeld der betrieblichen Beratung präsentiert, die jedoch noch nicht abgeschlossen sind, sondern projektbegleitend fortgesetzt werden.

Die Unternehmen

Die von den IG-Metall-Transformationslotsen durchgeführte Handlungsfeldanalyse umfasst Erhebungen in bisher 16 Betrieben in Südwestsachsen (Stand: Mai 2024). Die Anzahl der Beschäftigten in den Betrieben variiert zwischen 30 und knapp 900 Mitarbeitenden, sodass insgesamt 6.951 Beschäftigte erfasst wurden. Entgegen der klein- und mittelständisch geprägten Struktur der regionalen Wirtschaft zählen nur sechs der erfassten Betriebe zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Bei den übrigen zehn handelt es sich um Großbetriebe. Allerdings ist ein großer Teil von ihnen Konzernableger mit Fertigungsfokus, weshalb diese nur über eingeschränkte Entscheidungskompetenzen verfügen. In ihrer Selbstwahrnehmung befinden sie sich damit in vergleichbarer Lage wie KMU.

Die 16 sondierten Betriebe verfügen alle über zumindest grundlegende Mitbestimmungsstrukturen. Die Gespräche zu möglichen Transformationsprojekten wurden in jedem Betrieb mit der bzw. dem Betriebsratsvorsitzenden oder stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden geführt; in vier Fällen war außerdem die Unternehmensleitung direkt beteiligt. In vier Betrieben war ITAS bereits vor der Befragung und Sondierung für Transformationsprojekte, die gewerkschaftlich begleitet werden, bekannt.

Das regionale Transformationsnetzwerk ITAS, bestehend aus fünf Konsortialpartnern in Südwestsachsen, begleitet die Automobilregion durch den Wandel. Ziel ist es, bis 2035 die Entwicklung einer nachhaltigen, effizienten Industrie zu stärken, die gute und sichere Arbeitsplätze in der Region bietet.

In zehn der insgesamt 16 sondierten Unternehmen finden nun mit Unterstützung der ITAS-Transformationslotsen betriebliche Transformationsprojekte statt. Dadurch werden insgesamt 5.859 Beschäftigte in der Region erreicht. Das weist auf eine hohe durchschnittliche Betriebsgröße hin und korrespondiert mit dem Umstand, dass zwei der von ITAS begleiteten Transformationsprojekte in KMU durchgeführt werden.

Wirtschaftliche Strukturen

In Übereinstimmung mit der hohen regionalen Konzentration von Fertigungsbetrieben findet sich unter den 16 Betrieben ein hoher Anteil solcher, die ihren Schwerpunkt in der Produktion sowie in einem Fall in der Logistik haben. Auffällig ist, dass fünf der 16 Betriebe von Konzernzentralen gesteuert werden, deren Sitz sich im außereuropäischen Ausland befindet – drei sind in chinesischer und zwei Betriebe in US-amerikanischer Eigentümerschaft.

Fast alle Betriebe sind Zulieferer der Automobilindustrie, wobei fünf von ihnen eine hohe bis sehr hohe OEM-Abhängigkeit angeben; zwei Betriebe beliefern sogar ausschließlich einen OEM. Nur drei Unternehmen berichten von einer geringen Abhängigkeit von OEM.

Das bekannte Muster der „verlängerten Werkbänke“ zeigt sich auch in den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (FuE): Nur fünf Betriebe verfügen über eigene FuE-Abteilungen. Zwei dieser Betriebe sowie zwei weitere Unternehmen kooperieren darüber hinaus mit externen Forschungs- und Entwicklungsakteuren, wie etwa Hochschulen.

Bezüglich der zukünftigen Auftragslage schätzt nur ein Betrieb seine Entwicklung in den kommenden drei bis fünf Jahren als sehr gut ein. Sechs Unternehmen erwarten eine eher gute, sieben eine eher schlechte Entwicklung, während ein weiteres Unternehmen derzeit ein Schutzschirmverfahren durchläuft.

Fachkräftesituation

Die Personalentwicklung in den analysierten Unternehmen der Region zeigt ein gemischtes Bild: Vier Unternehmen befinden sich derzeit im Personalabbau, zwei von ihnen erwarten weitere Einschnitte in den nächsten Jahren. Vier Betriebe schätzen ihre Personalsituation aktuell als stabil ein, während in drei Unternehmen Personal aufgebaut wird. In einem Betrieb wird auch für die Zukunft ein weiterer Personalaufbau erwartet (in 4 Fällen wurden keine Angaben zur Personalsituation gemacht).

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz fördert bundesweit 27 Regionale Transformationsnetzwerke (darunter ITAS), 11 Transformations-Hubs und 3 regionale Innovationscluster mit insgesamt 187 Mio. Euro, um den nachhaltigen und digitalen Wandel der Automobil- und Zulieferindustrie in den von der Transformation besonders betroffenen Regionen zu unterstützen.

Dennoch stellt sich die Fachkräftesituation in fast allen Betrieben als problematisch dar: Zehn von zwölf Unternehmen, die dazu Angaben gemacht haben, berichten von Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften, insbesondere im Bereich angelernter und qualifizierter Arbeitskräfte. Akademiker*innen und Meister*innen sind in den untersuchten Unternehmen weniger vom Fachkräftemangel betroffen. Das ist u.a. auf die im Vergleich zu westdeutschen Automobilregionen geringeren FuE-Aktivitäten und Leitungsfunktionen zurückzuführen ist (vgl. "verlängerte Werkbank").

Transformationskonzepte: Tarifliche Regelungen und Mitbestimmung

Zwei Drittel der befragten Unternehmen verspüren einen hohen bis sehr hohen Handlungsdruck durch die Transformation, unabhängig davon, ob sie direkt von der Antriebswende betroffen sind oder nicht. Nur ein Betrieb verfügt jedoch derzeit über ein konkretes Konzept zur Standortentwicklung im Kontext der Transformation; neun Unternehmen haben bislang keine solchen Pläne entwickelt oder sie sind dem jeweiligen BR nicht bekannt. Auch tarifliche Regelungen zur Standortsicherung, wie Zukunftstarifverträge, sind selten. Lediglich ein Unternehmen verfügt über ein solches Instrument.

Die Haltungen der Geschäftsführungen gegenüber gewerkschaftlich begleiteten Transformationsprojekten sind den Transformationslotsen zufolge als durchwachsen zu beurteilen: In sieben Unternehmen zeigt sie sich kooperativ, in sechs weiteren Betrieben ist sie eher skeptisch oder indifferent gegenüber mitbestimmten Transformationsprojekten (k.A. in zwei Fällen).

Die Betriebsräte dagegen sind in der Mehrheit - in 13 Betrieben – den Transformationsprojekten gegenüber positiv eingestellt. In fünf Betrieben sind sie außerdem aktiv in die Transformationsprozesse eingebunden, so das erste Fazit der Transformationslotsen.

Transformationsbedarfe und avisierte Transformations- prozesse

In der gegenwärtigen Transformation zeichnen sich einschneidende Prozesse im Bereich der Ausrichtung von Unternehmen und damit verbunden der Beschäftigungsentwicklung ab. Auf der einen Seite gibt es sowohl Verlagerungstendenzen, Schließungen und drohende Insolvenzen, als auch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf lokaler Ebene. Diese zielen darauf ab, Standorte zu sichern und in Zukunftstechnologien zu investieren.



Auf der anderen Seite steht das Problem der Fachkräftesicherung, -gewinnung und -integration der Herausforderung eines perspektivischen Personalabbaus gegenüber – oft im Zusammenhang mit veränderten Kundenbedarfen und einer negativen Geschäftsentwicklung.

Für eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Unternehmen steht in den analysierten Unternehmen im Bereich der Geschäftsmodelle die Weiterentwicklung von Antriebskonzepten bzw. die Erarbeitung alternativer Geschäftsmodelle im Vordergrund. Eine Analyse von Problemfeldern und potenzieller Lösungsansätze unter Einbeziehung der ITAS-Transformationslotsen und der weiteren Konsortialpartner AMZ, IHK, BA und CTM bildet einen zentralen ersten Schritt, um die notwendigen Veränderungsprozesse erfolgreich zu begleiten. Ziel ist, die Unternehmen gemeinsam mit den Belegschaften und ihren Mitbestimmungsververtretungen für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu wappnen, nicht zuletzt im Hinblick auf eine CO2-neutrale Fertigung.

Um diese Ziele zu erreichen, ist es aus Wahrnehmung der Transformationslotsen unerlässlich, die Belegschaft systematisch einzubinden und die Unternehmenskultur dahingehend weiterzuentwickeln. Ein solches Vorgehen nutzt zudem das kreative Potenzial der Beschäftigten als Experten und Expertinnen der Praxis, um Produkte und Produktionsprozesse zu verbessern. Denn Unternehmen als stabile Faktoren für gute Arbeitsplätze in der Region zu positionieren bzw. weiterzuentwickeln, wird im

Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte sowie deren langfristiger Bindung zentral sein.

Dies erfordert auch eine verstärkte Fokussierung auf die Bereiche Weiterqualifizierung und Integrationsförderung – weitere zukunftsorientierte Vorhaben, die von den ITAS-Transformationslotsen bei der Bewältigung der Veränderungsprozesse unterstützt werden können.

Mittel- und langfristig gewinnen in diesem Kontext verbindliche Verfahrens- und/oder Projektvereinbarungen wie Tarifbindung und Zukunftstarifverträge als Hebel an Bedeutung. Sie stellen eine wesentliche Grundlage für die Sicherung guter Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsstabilität dar.

Eine hohe Tarifbindung trägt überdurchschnittlich dazu bei, dass Transformationsprozesse sozialverträglich gestaltet werden und somit nicht nur die Arbeitsplätze, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Südwestsachsen gestärkt werden.

Denn verbesserte Arbeitsbedingungen erhöhen die Zufriedenheit der Beschäftigten und steigern gleichzeitig die Attraktivität der Unternehmen für potenzielle Fachkräfte – ein entscheidender Vorteil angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels.



Hürden bei der Umsetzung: Was ist zu beachten?

Obwohl die ökologische Krise, insbesondere der Klimawandel, bereits seit langem absehbar sind, haben sich – wie die Analysen zeigen - auf betrieblicher Ebene noch keine konzertierten Ansätze zur Bewältigung der Transformation etabliert. Das liegt neben der Komplexität und den zwar gravierenden, aber bislang „nur“ indirekten Effekten dieser Prozesse auf Unternehmen unter anderem daran, dass Entscheidungen häufig nicht auf lokalbetrieblicher Ebene, sondern in den entfernten Konzernzentralen getroffen werden. Dies betrifft auch die Veränderung bestehender bzw. die Einführung neuer Geschäftsmodelle.

Eine weitere Hürde stellt die oft ausbleibende Kommunikation und damit fehlende Übereinstimmung zwischen Geschäftsführung und Mitbestimmungsakteuren hinsichtlich der betrieblichen Transformation dar. Insbesondere die Haltung der Geschäftsführung zu Transformationsprozessen wird nicht transparent gemacht. Divergierende Sichtweisen, auch hinsichtlich betrieblicher Rahmenbedingungen, erschweren die Umsetzung notwendiger Veränderungen und den Aufbau einer gemeinsamen Basis für betriebliche Transformationsprojekte.

Transparenz ist ein entscheidender Faktor, um ein gemeinsames Vorgehen zu ermöglichen – ein Prozess, der von den ITAS-Transformationslotsen unterstützt wird. Das beinhaltet auch die Einbindung verschiedener Netzwerkakteure, wie Forschungsinstitute, Hochschulen und politische Vertreter*innen, um Innovationsprozesse voranzutreiben.

Denn es zeichnet sich bereits ab, dass die erfolgreiche Bewältigung der umfangreichen und parallelen Transformationsprozesse von Digitalisierung über Demografie und Dekarbonisierung bis hin zur Globalisierung über die Aktivitäten der einzelnen Betriebe hinausgehen muss. Sie bedarf der Unterstützung vielfältiger Akteure. Bereits bestehende wie neue Netzwerke und Kooperationen, die regional verankert sind, müssen betrieblich und überbetrieblich aktiv forciert werden.



IG Metall in Südwestsachsen

Die IG Metall-Geschäftsstellen Chemnitz und Zwickau repräsentieren mit über 43.000 Mitgliedern und einer langjährigen Arbeit in über 240 Betrieben insbesondere die Belegschaften der südwestsächsischen Fahrzeugindustrie. In ITAS bearbeitet die IG Metall schwerpunktmäßig das Handlungsfeld Arbeit und Beschäftigung

Ausblick

Die ersten Befunde der Analyse zeigen, dass die betrieblichen Transformationsprozesse in Südwestsachsen in weiten Teilen noch am Anfang stehen. In den kommenden Monaten werden die Transformationslotsen weiterhin eng mit den Mitbestimmungsakteuren in den Unternehmen zusammenarbeiten, um bereits begonnene Projekte weiterzuführen und neue Initiativen zu starten.

Ein vertrauensvoller Dialog mit den betrieblichen Akteuren spielt dabei eine zentrale Rolle, um die notwendige Akzeptanz und Zusammenarbeit für die Umsetzung der Transformationsprozesse sicherzustellen. Hierbei wirkt die regional unterdurchschnittlich ausgeprägte Erfahrung von sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit vor dem Hintergrund branchen- und gesamtstruktureller Umbrüche oftmals erschwerend auf die Initiierung von Transformationsinitiativen. Diese essentiellen Grundlagen erfordern einen längerfristigen und zeitintensiven Vertrauensaufbau, ganz besonders zu KMU.

Der Fokus der künftigen Aktivitäten der ITAS-Transformationslotsen liegt auf der vertieften Analyse der betrieblichen Gesamtsituation und der Identifikation weiterer Bedarfe in den Bereichen Fachkräftesicherung, Qualifizierung und Innovation.

Parallel dazu werden im ITAS Netzwerke mit regionalen Partnern wie Hochschulen und Forschungsinstituten weiter ausgebaut, um Angebote für Kooperation und die Fokussierung auf betriebliche Aktivitäten anzuregen (z.B. Entwicklung zukunftsfähiger Produkte).

Die Transformationslotsen wirken zudem darauf hin, zukunftsorientierte betriebliche Vereinbarungen zu etablieren, um die soziale Absicherung und Beteiligung der Belegschaften zu unterstützen.

Die fortlaufende Begleitung durch das ITAS-Projektnetzwerk bleibt entscheidend, um Unternehmen und Beschäftigte fit für die Zukunft zu machen und damit Südwestsachsen als Industriestandort zu stärken.





Impressum

**Initiative Transformation
Automobilregion Südwestsachsen
(ITAS)**

Konsortialpartner/Herausgeber:

IG Metall Chemnitz / Zwickau
Marcus Galle (Projektleitung)
Augustusburger Str. 31
09111 Chemnitz

www.itas-projekt.de
<https://www.igmetall-chemnitz.de>

Autoren:
Sarah Hinz
(IMU-Institut Berlin Brandenburg
Sachsen)

Marcus Galle
(IG Metall)

Gestaltung:
Sarah Hinz

Bildnachweise:
Canva

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages