

Alle in der richtigen Spur?

Ergebnisse einer qualitativen Befragung
von Unternehmen und Betriebsräten der automobilen
Wertschöpfungskette in der Region Leipzig

VERFASSER:INNEN

Anja Jahn | Marcel Thiel



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1 Einleitung.....	4
2 Die Fahrzeugindustrie der Region Leipzig im Sog der Mobilitätswende	8
2.1 Die Mobilitätswende kommt – aber wie? Betriebliche Strukturveränderungen, Innovationen und Strategien.....	8
2.2 Die arbeitspolitische Seite der Mobilitätswende.....	14
2.2.1 Trends und Herausforderungen bei der Verfügbarkeit von Fach- und Arbeitskräften	14
2.2.2 Gut vorbereitet in die Transformation? Zur betrieblichen Qualifizierungspolitik	18
2.2.3 Grüne Arbeit, gute Jobs? Zu den Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen	19
3 Die Fahrzeugindustrie der Region Leipzig im digitalen Wandel	21
3.1 Die Digitalisierung kommt – aber wie? Betriebliche Strukturveränderungen, Innovationen und Strategien.....	21
3.2 Die arbeitspolitische Seite der Digitalisierung.....	24
3.2.1 Folgen für den betrieblichen Bedarf an Fach- und Arbeitskräften	24
3.2.2 Gut vorbereitet in die digitale Arbeitswelt? Zur betrieblichen Qualifizierungspolitik.....	25
3.2.3 Digitalisierte Arbeit = Gute Arbeit?	26
4 Transformationsgestaltung: Beteiligung von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen	28
5 Der Standortfaktor „Region Leipzig“ und die Mobilitätswende vor dem Betriebseingang	30
6 Handlungsempfehlungen für das regionale Transformationsnetzwerk MoLeWa	32
Literaturverzeichnis	38
Anlage	39

1 Einleitung

Die Fahrzeugindustrie im Allgemeinen und die Automobilindustrie im Besonderen sind außerordentlich wichtige Wirtschaftsbereiche in Deutschland. Sie schaffen nicht nur die „materielle Basis“ für die Mobilität von Menschen und Gütern, sondern bieten auch für viele Menschen Beschäftigungssicherheit und einen vielseitigen Absatzmarkt für weitere Industriezweige. Jedoch unterliegt die Entwicklung der Fahrzeugindustrie selbst einer andauernden und vielschichten Veränderung, die aktuell eine weitreichende Transformation ausgelöst hat. Wesentliche Veränderungstreiber sind ökologische Faktoren (Reduktion von CO₂-Emissionen, Errichtung alternativer Energiequellen und nachhaltige Mobilitätskonzepte) und technologische Faktoren (Digitalisierung, autonomes Fahren).

Die Verlagerung vom Verbrennungsmotor hin zum Elektromotor bzw. technologieoffene alternative Antriebe (Wasserstoff etc.) fordert die Automobilindustrie derzeit besonders stark. Hinzu kommen kurzfristige Ereignisse und Krisen, die komplex und ambivalent auf die Fahrzeugindustrie einwirken. In Deutschland spielt die demografische Entwicklung, die starke Auswirkungen auf die Fachkräfteentwicklung hat, eine weitere Rolle im Transformationsprozess.

Der Transformationsprozess in der Fahrzeugindustrie birgt mittel- bis langfristig Chancen, jedoch auch Herausforderungen, die Einfluss auf die industrielle Entwicklung, die regionalen Standorte, die Arbeits- und Produktionsprozesse sowie die Entwicklung der Arbeitsbedingungen haben können (Hirsch-Kreinsen et. al. 2018: 16 ff).

Die Bundesregierung hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Transformationsprozess in der Fahrzeugherstellung und Zulieferindustrie u. a. mit der Entwicklung eines Transfergesamtkonzepts zu unterstützen (BMWK 2021). Hierfür gründen sich deutschlandweit regionale Transformationsnetzwerke, mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Fahrzeugindustrie und der Stärkung der Wirtschafts- und Beschäftigungssicherheit an regionalen Automobilstandorten. Der Transformationsprozess fordert die Mitwirkungs- und Gestaltungskompetenz aller am Prozess beteiligten Akteure. Dies betrifft vor allem die handelnden Industriebetriebe (OEM, Zulieferer, For-

scherung und Entwicklung, Dienstleister), insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die einen Großteil der Zulieferbranche ausmachen.

Für die Metropolregion Leipzig entwickelt sich seit 01.07.2022 **das regionale Transformationsnetzwerk in der Fahrzeugindustrie „Mobilität – Leipzig im Wandel“ (MoLeWa)**. In diesem agiert eine übergreifende Allianz aus verschiedenen Kooperationspartnern: Agentur für Arbeit, Berufsbildungswerk des DGB, IG Metall Leipzig, IHK zu Leipzig, Agil GmbH Leipzig, Universität Leipzig sowie das Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Leipzig. Als Konsortialführer fungiert das Automotive Cluster Ostdeutschland (ACOD).

Dass sich ein solches regionales Netzwerk in Leipzig etabliert, ist kein Wunder.

Leipzig gehört mit seiner dynamischen zivil- und industriegesellschaftlichen Entwicklung zu den Leuchttürmen Ostdeutschlands, dessen Ausstrahlung eng mit der Fahrzeugindustrie zusammenhängt. Starke Einwohnerverluste in den 1990er Jahren (bedingt durch die hohe Abwanderungswelle aus Ost- nach Westdeutschland) konnte Leipzig ab den 2000er Jahren durch Eingemeindungen, Zuwanderung und steigende Geburtenzahlen ausgleichen. Seit einigen Jahren wächst die Stadt – im Vergleich zu den umliegenden Landkreisen – im urbanen Stadtkern stark an (Stadt Leipzig 2019: 4, 2021: 19, 20, 37). Leipzig hat sich zu einem attraktiven Wirtschaftsstandort, mit jährlich steigendem Bruttoinlandsprodukt entwickelt (Stadt Leipzig 2021: 128).

Auch als Industriestandort für die Fahrzeug- bzw. Automobilindustrie ist die Region bekannt. Mit dem Neubau zweier moderner Produktionsstätten zur Automobilherstellung (im Jahr 2002 Porsche; im Jahr 2005 BMW) profitieren regionale sowie neue Zuliefer- und Dienstleistungsbetriebe (der Branchen: Elektro, Stahl, Kunststoff, Kontraktlogistik, Software, IT, Infrastruktur, Entwicklungsdienstleistung), die sich in Standortnähe der OEM befinden oder neu ansiedeln und eine leistungsfähige Dienstleistungsstruktur auf-

bauen. Mit der globalen Entwicklung der E-Mobilität und dem damit verbundenen Rückgang der Verbrenner-Technologien sehen sich die Fahrzeughersteller, Zuliefer- und Dienstleistungsbetriebe in Leipzig stark konfrontiert.

Der Transformationsprozess bringt in jeder Branche unterschiedlich stark ausgeprägte Anpassungen, Veränderungen, Substitutions- und Rationalisierungspotenziale mit sich, was sich auf die Arbeits- und Produktionsprozesse sowie die Arbeitsbedingungen auswirken und zudem einen steigenden Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf mit sich bringen kann. Gerade die klein- und mittelständisch geprägte Zuliefer- und Dienstleistungsbranche wird hiervon stark betroffen sein, da sie in der Regel ohne eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und mit eher geringem (Investitions-)Kapital agieren sowie in hoher Abhängigkeit auf die (technischen) Anforderungen des OEM reagieren muss. Zudem entsteht in Leipzig – trotz der weiterhin wachsenden Bevölkerung – bis zum Jahr 2037 eine quantitative Lücke an erwerbsfähigen Menschen. Auch mit der aktuellen Bevölkerungsentwicklung der Stadt Leipzig werden die Arbeitsplätze der in Rente gehenden Babyboomer-Generation nicht vollständig neu besetzt werden können (Stadt Leipzig 2021: 115).

Als regionales Transformationsnetzwerk für die Leipziger Fahrzeugindustrie bietet sich für MoLeWa ein umfangreiches Gestaltungsfeld, mit einer übergreifenden Allianz aus Arbeitgebern, Gewerkschaften, Wissenschaft, Politik, Wirtschaftsförderung, Forschung, Kammern und Arbeitsagentur. Ein wesentliches Kennzeichen zur Etablierung des Transformationsnetzwerks MoLeWa ist eine integrierende, beteiligungsorientierte und bedarfsgerechte Vorgehensweise zur Gestaltung der Transformation im Sinne eines „Fairwandels“.

Es geht darum, Zukunftsperspektiven von Produktion und Beschäftigung in der Fahrzeugindustrie und der Mobilität allgemein aktiv zu gestalten.

In die Leitbildentwicklung und die Umsetzungsmaßnahmen sollen betriebliche Interessenvertretungen und Geschäftsleitungen aus den Betrieben der automobilen Wertschöpfungskette einbezogen werden. Die Nutzung deren praktischer Expertise, das Agieren im Transformationsnetzwerk entsprechend ihrer Bedarfe sowie die Stärkung von Guter Arbeit sind dabei zentrale Ziele. Damit dieses Agieren zielgenau und bedarfsgerecht erfolgen kann, braucht es eine valide, empirische Grundlage. Einen Baustein zu

dieser soll mit der hier durchgeführten qualitativen Untersuchung in ausgewählten Betrieben der Leipziger Fahrzeugindustrie geleistet werden.

Nachfolgend werden die Zielstellung, die methodische Umsetzung und das Sample der empirischen Untersuchung sowie der Aufbau des vorliegenden Berichts beschrieben.

Zielstellung

In einer qualitativen Untersuchung sollen betriebliche Ausgangslagen, aktuelle Entwicklungstendenzen und Anforderungen aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen und der Geschäftsleitungen erfasst werden. Diese Bestandsaufnahme wird analysiert und enthält abgeleitete Handlungsempfehlungen für das Transformationsnetzwerk MoLeWa. Diese sollen dem Aufbau und der Stärkung der Netzwerkarbeit dienen und zur Identifikation regionaler und individueller Unterstützungsbedarfe beitragen.

Methodik

In Abstimmung mit dem Auftraggeber wurde eine Liste mit Betrieben erstellt, die anhand einer ebenfalls entwickelten Wertschöpfungsketten-Systematik eine zentrale Bedeutung für die Fahrzeugindustrie in der Region Leipzig haben. Die Betriebe wurden entsprechend kontaktiert. Vertreter:innen des Betriebsrates sowie der Geschäftsleitung wurden als Experten für die qualitative Befragung ausgewählt, da diese typischerweise über ein ausgeprägtes Betriebs- und Kontextwissen verfügen.

Der Gegenstand der Befragung wurde für die Teilnehmenden mit den Vorabinformationen und Datenschutzhinweisen eingegrenzt und transparent dargestellt. Ein Bogen zur Erfassung betrieblicher Basisdaten ergänzte die Befragung. Dieser wurde den Gesprächspartner:innen vor der Befragung übersandt. Die Interviews waren auf eine Stunde angelegt und erfolgten im überwiegenden Fall mittels Videokonferenzsoftware, in Ausnahmefällen als persönliches Gespräch in der Betriebsstätte.

Die Interviewfragen waren offen formuliert und fokussierten auf drei Oberthemen: die betrieblichen Auswirkungen der Mobilitäts- und Energiewende, den Stand der Digitalisierung sowie betriebliche Unterstützungsbedarfe in der Transformation (siehe Anlage 1). Je nach Gesprächssituation ergaben sich tieferge-

hende Nachfragen, wie sich Energie- und Mobilitätswende bzw. die Digitalisierung auf die Arbeits- und Produktionsprozesse, Arbeitsbedingungen sowie Personal- und Qualifizierungsbedarfe auswirken.

Den Interviewten wurde Raum gelassen, auf die Eingangsfragen mit eigenen Schwerpunktsetzungen zu antworten. Das offene Frageformat entspricht dem explorativen Anspruch der Untersuchung. Damit wird die Intention verfolgt, einen Überblick über die betrieblichen Situationen und betrieblichen Herausforderungen in der Transformation der regionalen Fahrzeugindustrie Leipzigs zu erhalten.

Dieser offene, explorative Ansatz ermöglicht eine rasche handlungsorientierte Sondierung der betrieblichen Situationen. Er geht aber mit der Schwäche einher, dass auf der Basis von ein bis zwei Kurzinterviews pro Betrieb keine umfassende und vertiefende Analyse möglich ist und die betrieblichen Fallbeschreibungen von relativ wenigen Stimmen und ihren Schwerpunktsetzungen geprägt sind (blinde Flecken usw. eingeschlossen).

Das Untersuchungssample

Mit 19 Personen in 17 Betrieben wurden Ende des Jahres 2022 leitfadengestützte Experteninterviews

geführt. 15 Experteninterviews wurden mit Betriebsratsmitgliedern geführt, vier mit Vertreter:innen der Geschäftsleitung. Von den 17 Betrieben sind zwei Betriebe mit jeweils zwei Perspektiven, die eines Betriebsrates und der Geschäftsleitung, vertreten. Bei zwei Betrieben sind allein die Perspektiven der Geschäftsleitung und bei 13 Betrieben ausschließlich die der Betriebsräte vertreten. In fünf Fällen nahmen weitere Vertrauenspersonen des Interviewpartners an den Gesprächen teil, sodass der Bericht auf einer deutlich größeren Zahl an Einschätzungen beruht.

Die Diversität des Untersuchungssamples aus 17 Betrieben ermöglicht es, die Heterogenität der regionalen Fahrzeugindustrie zu explorieren – vom PKW-Hersteller über dessen Dienstleister und Zulieferer hin zum Schienenfahrzeughersteller (genauer siehe Abbildung 1). Auch von den Größenklassen her beruht der Bericht auf einer heterogenen Betriebsauswahl – 53 Prozent der befragten Betriebe haben weniger als 250 Beschäftigte, 35 Prozent zwischen 250 und 999 und 12 Prozent mehr als 1.000 Beschäftigte (genauer siehe Abbildung 2).

Die Befragung exploriert Entwicklungen und Trends in – für die Region außerordentlich bedeutsamen Industrie- und Dienstleistungsbetrieben der Fahrzeugindustrie. Sie erhebt aber keinen Anspruch auf Repräsentativität für die gesamte Fahrzeugindustrie – weder für die Region Leipzig noch darüber hinaus.

Teilnehmende Betriebe an der Befragung

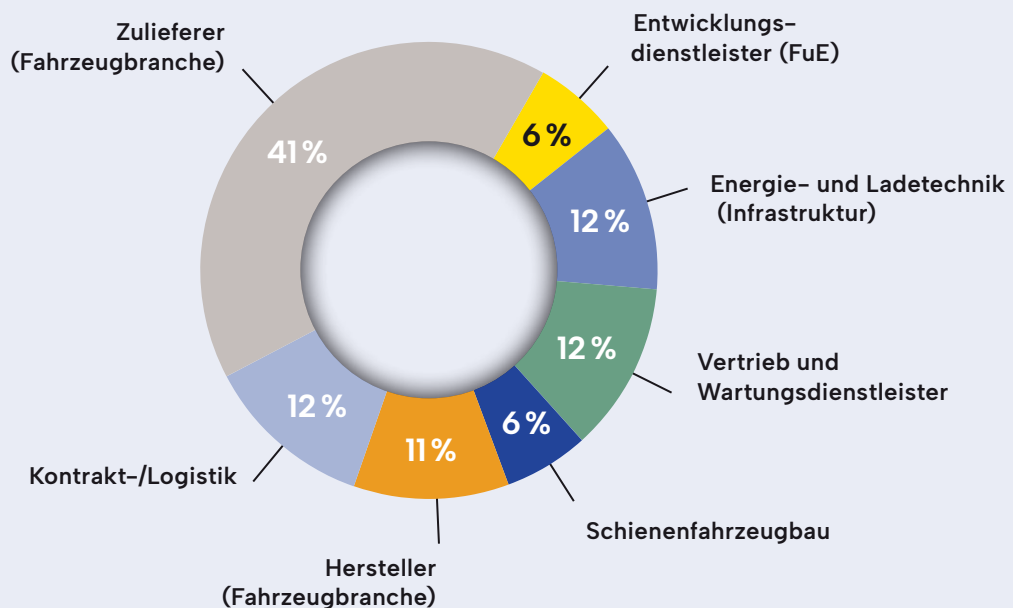


Abbildung 1 Übersicht der teilnehmenden Betriebe (n=17) an der Befragung, nach Wertschöpfungsstufe unterteilt.

Betriebsgrößenklassen (Anzahl der Beschäftigten)

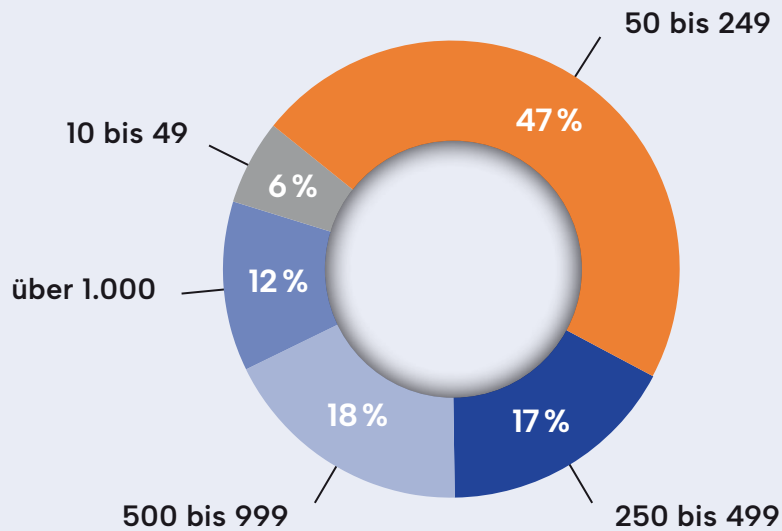


Abbildung 2 Betriebsgrößenklassen aller befragten Betriebe (n=17), gemessen an der Anzahl der Beschäftigten am regionalen Standort in Leipzig.

Tabelle 1 Übersicht der befragten Betriebe (n=17) unterteilt nach Wertschöpfungsstufe

Betrieb (Pseudonym)	Wertschöpfungsstufe
Drive	OEM
Move	OEM
Wiesel	Kontraktlogistik/Services
Räumex	Kontraktlogistik/Services
Calida	Komponenten/Teile Metall
Metallix	Komponenten/Teile Metall
Stromox	Batterien
Basos	Strukturteile Metall
Montafix	Just-in-Time/Just-in-Sequence-Module
Techhouse	Ausrüster/Werkzeugbau
Kopfwerk	Entwicklungsdienstleister, FuE
Enginehero	Teilevertrieb für Ausrüster
Rüstwerk	Energie- und Ladetechnik
Infra	Energie- und Ladetechnik
Autohaus Rolle	Vertrieb und Wartungsdienstleister
Autohaus Zack	Vertrieb und Wartungsdienstleister
Rollex	Schienefahrzeugbau

Den Betriebsstätten wurden zur Wahrung der Anonymität Pseudonyme zugewiesen.

Aufbau des Berichts

Die nachfolgenden Kapitel 2 und 3 stellen die Hauptergebnisse der Untersuchung vor.

Kapitel 2 stellt dar, wie sich die Mobilitätswende auf die befragten Betriebe der Leipziger Fahrzeugindustrie auswirkt. Dabei werden drei unterschiedliche betriebliche Zukunftsaussichten unterschieden und die Folgen für die Versorgung mit Arbeits- und Fachkräften, die Qualifizierung der Belegschaften und die Qualität der Arbeitsbedingungen erörtert.

Kapitel 3 erörtert, wie sich die Digitalisierung auf die befragten Betriebe auswirkt. Auch dieser Teil fragt nach den Folgen für die Versorgung mit Arbeits- und Fachkräften, inwiefern die Belegschaften im digitalen Wandel qualifiziert und ihre Arbeitsbedingungen verändert werden.

Kapitel 4 stellt dar, inwiefern Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen der Leipziger Fahrzeugindustrie in die Gestaltung der Transformation einbezogen werden.

Kapitel 5 verfolgt die Frage, wie die Interviewten den Wirtschaftsstandort der Region Leipzig beurteilen. Zugleich wird die Frage nach der Mobilitätswende für die betrieblichen Standorte konkret gestellt und herausgearbeitet, inwiefern – angesichts ausgeprägter Arbeitspendelströme – nachhaltige Mobilitätskonzepte gefördert werden.

Kapitel 6 befasst sich abschließend mit den betrieblichen Bedarfen nach Unterstützung zur Bewältigung der Transformation und verdichtet diese in Handlungsempfehlungen an das Netzwerk „Mobilität – Leipzig im Wandel“.

2 Die Fahrzeugindustrie der Region Leipzig im Sog der Mobilitätswende

2.1 Die Mobilitätswende kommt – aber wie? Betriebliche Strukturveränderungen, Innovationen und Strategien

Die Befragung ergibt ein facettenreiches Bild zu den Auswirkungen der Antriebs- und Mobilitätswende. In der kurzen Frist erscheint die Lage in den meisten der befragten Betriebe gut und noch vom „business as usual“ dominiert. Dies zeigen die Ergebnisse einer Abfrage zur Auftragslage der kommenden Jahre mittels eines standardisierten Fragebogens (siehe Abbildung 3).

Die Experteninterviews lenken den Blick über die aktuelle Auftragslage hinaus auf die mittlere (5–10 Jahre) und längere Frist (10 Jahre plus). Diese Interviews zeichnen ein komplexeres Bild als die momentan, weit überwiegend positive Auftragslage und offenbaren unterschiedlich zuversichtliche und elaborierte Zukunftsperspektiven für die untersuchten Betriebe.

Die Zukunft der Standorte: Produkte und Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand der Transformation

Grundsätzlich bewegen sich die betrieblichen Realitäten der untersuchten Betriebe auf einem Kontinuum zwischen völliger Zukunftsunsicherheit aufgrund des Wegbrechens des Geschäftsmodells auf der einen Seite und einer optimistischen Zukunftsgewissheit auf der anderen Seite. Innerhalb dieses Kontinuums lassen sich analytisch drei getrennte betriebliche Realitäten unterscheiden und in Typen clustern, wohlwissend, dass mit einer Einordnung in drei klar getrennte Gruppen immer eine gewisse Unschärfe einhergeht (Kelle/Kluge 2010: 90). Die 17 untersuchten Betriebe werden in „die Standfesten“, „die Wankenden“ und die „Angewählten“ unterschieden (Tabelle 2).

Auftragslage

„Wie beurteilen Sie die Auftragslage des Betriebs für die kommenden 3 bis 5 Jahre?“

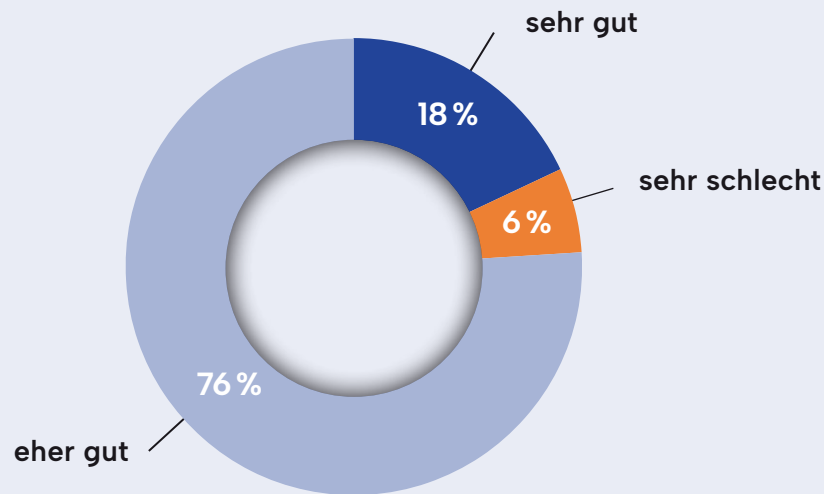


Abbildung 3 Bewertung der Auftragslage anhand eines standardisierten Fragebogens, n=17 (Betriebe), 4-stufige Bewertungsskala: von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“.

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich nur bei einem Betrieb zur Bewertung des Betriebsrats. Die Unternehmensleitung bewertet die Auftragslage mit „eher schlecht“ statt mit „eher gut“ (Betriebsrat).

Tabelle 2 Typologie befragter Betriebe

unterteilt nach Pseudonym und Wertschöpfungsstufe

Die Standfesten	Move	OEM
	Drive	OEM
	Calida	Antriebskomponenten/Metallverbauteile
	Stromox	Wertschöpfungskette Batterie
	Basos	Strukturteile Metall
	Kopfwerk	Entwicklungsdienstleister
	Techhouse	Ausrüster/Werkzeugbau
	Rüstwerk	Energie- und Ladetechnik
	Enginehero	Teilevertrieb für Ausrüster
	Infra	Energie- und Ladetechnik
	Rollex	Schienenfahrzeugbau
Die Wankenden	Autohaus Rolle	Vertrieb und Wartungsdienstleister
	Autohaus Zack	Vertrieb und Wartungsdienstleister
Die Angezählten	Räumex	Kontraktlogistik
	Wiesel	Kontraktlogistik
	Montafix	Just-in-sequence-Module
	Metallix	Antriebskomponenten/Metallverbauteile

Die Unterscheidung stellt eine Momentaufnahme dar und bezieht sich auf die spezifischen Herausforderungen im Zuge der Mobilitätswende. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder, Auf- bzw. Abstiege in der innerbranchenbezogenen Konkurrenzsituation ebenso wie andersartige Herausforderungen können jederzeit dazu führen, dass sich die Zukunftsperspektiven der befragten Betriebe in die eine oder andere Richtung verschieben – etwa angesichts unvorhergesehener (geo-)politischer Ereignisse, Produktinnovationen, Prozessoptimierungen oder Shareholder-Value getriebener Standortverlagerungen.

Im Folgenden werden die drei Typen betrieblicher Zukunftsperspektiven skizziert und die betrieblichen Einzelfälle kurz geschildert. Anschließend werden diese Momentaufnahmen thematisch weiter ausgeleuchtet, indem Veränderungen in der Wertschöpfungskette und in den Arbeits- und Produktionsprozessen herausgearbeitet werden.

Die Standfesten

In diesen Betriebsfällen wird auf eine stabile bzw. positive Entwicklung des Standortes geblickt, weil davon ausgegangen werden kann, dass mit tradierten und/oder innovierten Produkten und Dienstleistungen in der Mobilitätswende der Betrieb ausgelastet oder gar ausgebaut werden kann. Der bisherige Umfang an Arbeitsplätzen und die vorhandenen Produktionskapazitäten am Standort erscheinen mittel- bis langfristig gesichert. Dazu zählen 11 der 17 untersuchten Betriebe.

Dazu zählen die beiden Montagewerke der Endhersteller „Drive“ und „Move“. Im Hinblick auf die Antriebswende wird in beiden Fällen mit einer Produkterweiterung reagiert, sodass in den Hallen und Anlagen parallel und nachfrageabhängig Verbrenner und E-Fahrzeuge sowie Hybride auf einer Linie produziert werden können. In beiden Fällen werden aber mit der Antriebswende auch Prozessoptimierungen vorgenommen (siehe Kapitel 3) und Insourcing betrieben (nicht zuletzt mit Blick auf die abnehmende Wertschöpfungstiefe im Zuge der E-Mobilität).

So reintegriert „Move“ die Achsmontage. Bei „Drive“ wurde das Produktionsportfolio dahingehend erweitert, dass neuerdings Batteriemodule und Kunststoffkomponenten (wie Stoßfänger) gefertigt werden. Direkter Nutznießer bzw. Ergebnis der Antriebswende sind die Leipziger Standorte von „Kopfwerk“ und „Stromox“. Als Entwicklungsdienstleister profitiert „Kopfwerk“ von den Change-Prozessen und intensivierten Forschungs- und Entwicklungsbemühungen bei den OEMs, während „Stromox“ Batterien für einen

der OEMs fertigt und dafür eigens das Leipziger Werk errichten ließ.

An den Betrieben „Techhouse“, „Enginehero“ und „Basos“ geht der Wandel zur E-Mobilität relativ spurlos vorbei. Sie sind neben der Fahrzeugindustrie auch in anderen Branchen tätig bzw. sie stellen Produkte bzw. Dienstleistungen für die Fahrzeugindustrie bereit, die auch unabhängig der Antriebswende gefragt sind.

Bei „Infra“ und „Calida“ spürt man den Hochlauf von E-Fahrzeugen deutlich, weil Verbrenner-abhängige Produkte weniger nachgefragt werden, obgleich beide auch andere Branchen beliefern. Bei beiden gelang es, das Produktportfolio auf die Anforderungen der E-Mobilität hin zu erweitern („Infra“) bzw. technisch zu modifizieren („Calida“).

Grund zu Optimismus haben auch „Rüstwerk“ und „Rollex“. Der Schienenfahrzeughersteller „Rollex“ profitiert von der Aufwertung des Schienenverkehrs und dem öffentlichen Zuspruch für den Ausbaus des ÖPNV. Die Auftragsbücher der nächsten Jahre sind mit Neubauten und Modernisierungen gut gefüllt. Bahnen mit Wasserstoff-Antrieben werden entwickelt. „Rüstwerk“ hat als Energietechnikspezialist eine Chance der Elektromobilität ergriffen und eine eigene Produktion von Ladesäulen aufgebaut.

Die Wankenden

In diesen Fällen blickt man mit starker Verunsicherung auf die Zukunft des Standortes. Zum einen befindet sich der Betrieb im starken Umbruch, denn ein erheblicher Teil des Geschäftsmodelles erodiert im Zuge der Mobilitäts- und Antriebswende. Zum anderen sind durch Innovationsbemühungen zur Erweiterung des Leistungsportfolios und durch organisatorische Restrukturierungen Produkte bzw. Dienstleistungen vorhanden bzw. unmittelbar absehbar, welche durch die Mobilitätswende nicht gefährdet sind oder gar von ihr profitieren. Es wird als realistisches Szenario angesehen, dass auf dem Wege die Mehrheit der Arbeitsplätze und die vorhandenen Produktionskapazitäten am Standort mittel- bis langfristig gesichert werden können, aber noch ist eine nicht unerhebliche Lücke zu schließen. Dazu zählen zwei der 17 Untersuchungsbetriebe.

Es handelt sich dabei um die konzerngebundenen Autohäuser „Rolle“ und „Zack“. Zwar ist die PKW-Dichte in Deutschland auf einem nie dagewesenen Höchstniveau (Destatis 2022) und kurz- und mittelfristig gibt es keine Anzeichen einer Trendwende. Im Verkauf nimmt die Anzahl der E-PKWs sukzessive



zu und in dem Maße gewinnen sie Bedeutung im Werkstatt-Geschäft. Aktuell schätzen die Befragten den E-PKW-Anteil auf 10 bzw. 20 Prozent.¹

Dies stellt das traditionelle Geschäftsmodell der Autohäuser vor strukturelle Herausforderungen, welche zu starker Verunsicherung führen. Zum einen gelten reine E-Fahrzeuge als deutlich wartungsärmer. Mit ihnen entfällt das lukrative Ölwechsel-Geschäft. Zum anderen nimmt der Konzern, zu dem „Rolle“ und „Zack“ zählen, den Hochlauf des E-PKW-Geschäfts zum Anlass, um auf den Online-Direkt-Vertrieb bzw. ein Agentur-Modell umzustellen. Die Händlermargen drohen zu entfallen, der Arbeitsumfang im Sales könnte sich wohlmöglich reduzieren.

Die Verunsicherung wird noch von der Befürchtung genährt, dass ein vollständiges Verbot für Verbrenner-PKW ab 2035 nicht durch den E-Auto-Absatz kompensiert wird. Begründet wird letzteres u. a. mit der unzureichenden Ladeinfrastruktur oder den hohen Anschaffungskosten.

¹ Die jüngsten Zahlen des Kraftfahrzeug-Bundesamtes zeigen, dass (teil-)elektrische PKWs auf dem Sprung sind, die Verbrenner bei den Neuzulassungen einzuholen. PKWs mit Hybrid- oder vollelektrischem Antrieb machten 2022 fast die Hälfte aller Neuzulassungen aus. Auf BEV-PKWs entfiel 2022 ein Anteil von 13,7 Prozent aller Neuzulassungen und auf hybridangetriebene PKW 31,2 Prozent (KBA 2023a). Vor dem Hintergrund zurückgefallener Förderungen für „Stromer“ zum Jahreswechsel 2022/2023 wurde der Abstand zu den Verbrennern erst einmal wieder leicht größer. BEVs machten in den ersten beiden Monaten des Jahres 2023 13,1 Prozent und Hybrid-PKW 28,5 Prozent aller Neuzulassungen aus (KBA 2023b).

In Summe ergibt sich die Sorge eines starken Umsatz- und Beschäftigungsrückgangs in der mittleren bzw. längeren Frist – insbesondere im Zusammenspiel mit einer fortschreitenden Prozessdigitalisierung in den Autohäusern (dazu Kapitel 3). Eine jüngste Studie beziffert den erwartbaren Rückgang an Beschäftigung im KFZ-Gewerbe deutschlandweit allein bis 2030 je nach Szenario zwischen 9 und 33 Prozent (Fraunhofer IAO/IFA 2023: 111, 122; siehe auch Dispan 2021).

Die Angezählten

In diesen Fällen dominiert große Zukunftsunsicherheit, denn man blickt auf ein massiv bis vollständig wegbrechendes Geschäftsmodell. Ein starkes Abbau-szenario bis hin zur Betriebsschließung steht mittel- bis langfristig am Horizont. Entweder sind für diese Betriebe keine Innovations- und Reorganisationsbemühungen zu erkennen oder diese Bemühungen können nach aktuellen Einschätzungen nur einen Bruchteil des Beschäftigungsvolumens und der Produktionskapazitäten am Standort erhalten. Zu diesen Betrieben zählen vier der 17 Untersuchungsfälle.

Der Zulieferer „Metallix“ fertigt Antriebskomponenten, die weit überwiegend im Antriebsstrang von Verbrenner-basierten PKWs gebraucht werden. Der Umsatz sinkt analog des Bedeutungsverlustes des Verbrenners. Zwar hat das Management reagiert und die Suche nach Alternativen mit einem eigens darauf angesetzten Geschäftsführer eingeleitet. Aber bis dato lösen diese Innovationen das Drohszenario nicht auf.

Für umfassende Weiterentwicklungen bedarf es neuer Forschungs- und Entwicklungskontakte.

Um die Umsätze zu stabilisieren, benötigt „Metallix“ zukünftig neben neuen Produkten auch höhere Abrufzahlen oder eine höhere Produktvielfalt. Die bisherigen, pfadgetreuen Produktweiterentwicklungen zielen zum einen auf umsatzschwächere Nischen, in denen man ein längeres Leben der Verbrennertechnologie erwartet (Nutz- und Sonderfahrzeuge), und zum anderen vereinzelt auf den E-/Hybrid-Antriebsbereich. Diese neuen Komponenten weisen allerdings eine geringere Komplexität auf und deren Bedarf ist geringer. Außerdem versucht man durch Eigenfertigung vormals eingekaufter Bauteile Beschäftigung am Standort zu sichern, was wiederum Beschäftigung beim Zulieferer der nächsten Stufe gefährdet.

Diese Gefahr ist in drei Untersuchungsbetrieben präsent. Über „Montafix“, „Räumex“ und „Wiesel“ hängt das Damokles-Schwert des Insourcings beim Kunden und sorgt für eine mittel- bis langfristig sehr unsichere Zukunftsperspektive. „Montafix“ hat im Zuge des Insourcings eines OEM einen wichtigen Auftrag zur Montage bei einem E-PKW verloren und bemüht sich bei diesem Kunden bisher vergebens um andere Montage- bis hin zu Logistik-ähnlichen Aufträgen. „Montafix“ wird somit schon jetzt von der Transformation „hart getroffen“ (Betriebsrat Montafix) und wird so in Zukunft große Teile der (prekären) Belegschaft nicht weiterbeschäftigen können.

Demgegenüber verspüren die Kontraktlogistiker „Wiesel“ und „Räumex“ aktuell kaum Veränderungen durch die laufende Mobilitätswende. Das Geschäftsmodell der Logistiker für „Drive“ und „Move“ funktioniert – vor dem Hintergrund der ungebrochen hohen Verbrenner-Nachfrage (mit Produktion für Märkte ohne bzw. deutlich späteren Verbrennerverbote als 2035) und einer stabilen Zukunftsentwicklung mit E-Fahrzeugen im Portfolio der beiden OEMs (s. o.). Aber dennoch fürchtet man in der mittleren bis längeren Frist, dass der Endhersteller auf die abnehmende Wertschöpfungstiefe im Zuge des Bedeutungsgewinns der Elektromobilität mit Insourcing reagiert, um die Stammbesetzung des OEM zu halten: „Du bist Dienstleister – du hängst hinten dran. Deswegen sage ich auch, wir sind die ersten, die weg sind.“ (Betriebsrat Räumex)

Zugleich wird in beiden Fällen beobachtet, dass jeder Modellwechsel – so auch zu neuen E-Modellen – zum Anlass genommen wird, Prozesse zu automatisieren und damit auch Dienstleistungsarbeiten der Logistiker wegzurationalisieren. So werden beispielsweise im Zuge des Aufbaus neuer Anlagen für die E-PKW-Fer-

tigung bei „Drive“ vermehrt fahrerlose Transportsysteme zum Einsatz kommen (mehr dazu in Kapitel 3).

Befürchtet wird ein Zangeneffekt aus fortschreitender Automatisierung einerseits und Insourcing-Trends andererseits, welche das Geschäftsmodell der Kontraktlogistiker fraglich werden lassen. Zudem rechnet man bei „Wiesel“ auch damit, dass die Anzahl der Teile, die der Logistiker auf dem Werksgelände zu bewegen hat, für die E-Fahrzeuge geringer ausfallen wird. In beiden Fällen sehen die befragten Betriebsräte auch keine nennenswerten Innovationsbemühungen, welche das Beschäftigungsvolumen am Standort auf längere Frist erhalten könnten.

Veränderungen in der Wertschöpfungskette

Aus dem skizzierten Lagebild zeichnen sich zwei Verschiebungen in der automobilen Wertschöpfungskette ab.

Die bedeutsamste Veränderung betrifft das Insourcing. Hatte eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2020 noch davon gesprochen, dass **Insourcing** unter den Herstellern in Deutschland „verstärkt geprüft“ werde (Puls/Fritsch 2020: 9), so sind erste Umsetzungen in der Region Leipzig bereits zu erkennen – vom Insourcing der Achs-Montage bei „Move“ bis dahin, dass „Drive“ mit Batteriemodulen ein Schlüsselement der neuen Antriebsära selber fertigt.

In der Tat spricht vieles dafür, „dass es in Zukunft für die OEMs stärker als in der Vergangenheit um Rückgewinnung von Wertschöpfung entlang der Kette geht“ (Blöcker 2020: 41). Um die Auslastung des Werkes zu sichern, greift selbst ein Zulieferer wie Metallix auf Insourcing zurück. Ob sich daraus ein Trend mit tiefgreifender Umschichtung von Produktions- und Beschäftigungsvolumina entwickelt, lässt sich noch nicht sagen.

Eine zweite Entwicklung betrifft die verstärkten **FuE-Bemühungen** der OEM. Zwischen 2008 und 2018 stiegen die FuE-Aufwendungen der deutschen Automobilhersteller um 75 Prozent (ebd.: 20 f). Davon profitieren besonders Standorte mit ausgebauten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sowie Forschungseinrichtungen in der Nähe der Entwicklungszentren. Bei den beiden OEM-Standorten in der Region Leipzig handelt es sich indes ausschließlich bzw. überwiegend um Montagewerke. An ihnen scheint der „FuE-Boom“ beschäftigungspolitisch weitgehend vorbeizugehen. Des Weiteren profitieren externe Entwicklungsdienstleister von den Innovations- und Change-Prozessen der OEMs

im Zuge der Antriebswende, wie dies der Fall „Kopfwerk“ nahelegt.

Folgen für die Arbeits- und Produktionsprozesse

Betrachtet man die Arbeits- und Produktionsprozesse der 17 untersuchten Betriebe hinsichtlich der Frage, inwiefern diese durch die Mobilitätswende verändert werden, so kann man drei verschiedene Muster erkennen.

An einem **grundlegenden Neuanfang** steht in dem Sampling einzig das „Stromox“-Werk. Es wurde auf der grünen Wiese eigens errichtet, um Hochvolt-Batteriesysteme für „Drive“ zu fertigen. Mit ihm hat der verantwortliche Konzern – nach einem westdeutschen Werk dieser Art – einen neuen „Business Case“ erschlossen und eine rund zehnjährige Innovationphase abgeschlossen.

Bei den meisten der untersuchten Betriebe mit nennenswerten Umstellungen im Zuge der Mobilitätswende kann man einen selektiven qualitativen Wandel in den Arbeits- und Produktionsprozessen im Zuge der Mobilitäts- bzw. Antriebswende beobachten. Dieser Wandel ist „selektiv“, weil er einen Ausschnitt des Betriebes betrifft und er ist „qualitativ“, weil es nicht nur um ein Mehr oder ein Weniger etablierter Prozesse geht, sondern um neuartige Arbeits- und Produktionsvorgänge.

„Wir können auf einem Produktionssystem alle Antriebsarten abbilden.“

Die Endhersteller „Drive“ und „Move“ setzen beispielsweise auf eine „Mischlinien“-Fertigung (Blöcker 2020: 41). Sie rüsten Werkhallen, Anlagen und Produktionsprozesse so aus, dass auf einer Linie verschieden angetriebene Fahrzeuge montiert werden können. „Wir können auf einem Produktionssystem alle Antriebsarten abbilden“, berichtet der Befragte bei „Drive“. Im Zuge wiederkehrender Umbauphasen werden Vorkehrungen getroffen, auch für zukünftige technologische Änderungen anschlussfähig zu sein – etwa auf E-Fuel bzw. wasserstoffbasierte Antriebssysteme oder für ein konzernweit angekündigtes neues Herstellkonzept bei „Drive“. Gerade letzteres hätte starke Veränderungen im Karosseriebau und der Montage zur Folge.

Zugleich erkennt das Management offenbar jeden Modellwechsel – aktuell zu E-PKWs – als Gelegen-

heitsfenster, um das Produktionssystem weiter zu digitalisieren bzw. zu automatisieren (mehr dazu in Kapitel 3). Hinzu kommt, dass in einzelnen Bereichen für die „Drive“- bzw. „Move“-Werker:innen völlig neue Produktionsvorgänge etabliert werden, wofür Anlagen und Flächen bereitgestellt werden. So wird die Achsmontage für die neue E-Fahrzeugserie nunmehr von „Move“-Arbeiter:innen übernommen; bei „Drive“ werden mittlerweile auch Batteriemodule gefertigt. Zu letzterem gehört, dass Batteriezellen lackiert, zu Modulen zusammengefügt und anschließend auf die jeweiligen Modelle angepasst und mit Anschlüssen für den PKW, Steuergeräte und Kühlaggregate versehen werden.² Bis April 2024 sollen noch zwei Montagelinien zur Fertigung von Hochvoltbatterien hinzukommen.

Ebenso bereichsbezogene, qualitativ neue Prozesse wurden auch bei anderen Untersuchungsbetrieben etabliert – etwa bei den Zulieferern „Metallix“, „Infra“ oder „Calida“. Bemerkenswerterweise hat „Calida“ für ein Produkt, das eigens für elektrifizierte Busse entwickelt wurde, statt der üblichen Linienfertigung Einzelarbeitsplätze eingerichtet und bei dieser Gelegenheit neue Technologien (wie fahrerlose Transportsysteme) in Anwendung gebracht.

Auch in den Autohäusern „Rolle“ und „Zack“ verändern sich mit der Mobilitäts- bzw. Antriebswende in einzelnen Bereichen die Arbeitsprozesse. Im Sales-Bereich kommen neue Beratungsthemen auf (etwa zur Batterie- und Ladetechnik oder zum neuen Agentur-Modell). Die Verkaufsarbeit laufe aber insgesamt „kaum anders“ (Betriebsrat Autohaus Zack). Im Werkstattbereich änderten sich etwas umfangreicher die Arbeiten und Sicherheitsanforderungen – beispielsweise werden neue Kenntnisse zum Umgang mit Hochvolt-Technik oder andere Sicherheitsvorkehrungen wie Absperrungen und vergrößerte Abstände zu den E-PKWs nötig.

Die befragten Kontraktlogistiker „Räumex“ und „Wiesel“ sowie der Montagedienstleister „Montafix“ berichten von selektiv-quantitativen Veränderungen in den Arbeits- und Produktionsprozessen durch die Antriebswende. Die Arbeit veränderte sich „nicht großartig [...], sie verlagert sich vielleicht“ (Betriebsrat Wiesel). Gemeint ist, dass durch den FTS-Einsatz seitens „Move“, die Logistikarbeit weniger tief in den Karosseriebau eingebunden ist als vorher, weil „Wiesel“-Arbeiter:innen die angelieferten Teile zu FTS-Beladestationen fahren und übergeben.

² Neu für die „Drive“-Werker:innen und das Werk an sich ist auch die Fertigung von Kunststoffteilen wie Seitenschwellern und Stoßfängern. Hintergrund hier ist, dass ein langjähriges E-Fahrzeugmodell eingestellt wurde und die freigesetzten Flächen dafür genutzt werden.

Auch dem „Räumex“-Befragten zufolge sei es „egal“, ob man Teile für einen Verbrenner- oder für E-PKWs befördere: „Vom Arbeitsaufwand und Stückzahlen merkt man nichts Großartiges“ (Betriebsrat Räumex). Für die „Räumex“-Arbeiter:innen bedeutet das Mischlinien-Konzept zwar „mehr Rotation“, aber jene seien ohnehin „schon sehr flexibel“ (ders.). In beiden Fällen ist es vielmehr die Digitalisierung und Automatisierung, welche die Arbeitsprozesse und die Arbeitsbedingungen verändern (dazu Kapitel 3). Abgesehen davon, dass ein Arbeitspensum bei „Montafix“ wegfällt, weil man nicht mehr die Achsen für die E-PKWs bei „Move“ montiert, sei die Achsmontage für E-PKWs nur ein „Stück weit“ anders, aber diese Änderung sei vergleichbar zu der eines jeden Modellwechsels unabhängig der Antriebsart.

**Die Arbeit veränderte sich
„nicht großartig [...],
sie verlagert sich vielleicht.“**

Betriebsrat Wiesel

Was sich ändert, ist die weitere Zunahme der ohnehin schweren körperlichen Arbeit. Die Hochvolt-Batterietechnik geht mit schweren Teilen und neuen Sicherheitsanforderungen einher. Technisch verändert sich laut Befragtem durch die E-Antriebe einiges, aber für die „Montafix“-Werker:innen – abgesehen von den Sicherheitsanforderungen – nicht.

Weitere selektiv-quantitative Veränderungen betreffen in allen drei Fällen vorübergehende Rückwirkungen der Prozessumstellungen bei den Endherstellern, etwa wenn in Stresstest-Phasen im Serienvorlauf vorübergehend mehr „Wiesel“-Personal gefragt als kurzfristig vorhanden ist, um die dann abgefragte Logistikarbeit zu leisten.

Ebenfalls nur über selektive quantitative Veränderungen wird bei „Rollex“ berichtet, dessen Produktionssystem vom Befragten mit einer Manufaktur verglichen wird. Vermehrt würden im Zuge der ÖPNV-Ausbaubestrebungen nicht nur Neubauten, sondern auch Aufträge zur Modernisierung von Bahnen abgerufen. Dies steigere die Komplexität der relativ vielseitigen Arbeitsprozesse.

In den übrigen Betrieben wurde in den Interviews nicht über bedeutsame Veränderungen der Arbeits- und Produktionsprozesse gesprochen. Interessant ist abschließend eine von mehreren Befragten geäu-

ßerte Sorge bezüglich der Bewältigung der hybriden Produktionsanforderungen der Antriebswende. Denn einerseits werden die Arbeits- und Produktionsprozesse auf „neue“ (Antriebs-) Technologien umgestellt, andererseits erwarten manche Befragte in den unmittelbaren Jahren vor 2035 ein kurzzeitiges Verbrenner-Revival und damit eine hohe Nachfrage nach „alten“ Technologien. Mit diesem Produktions- bzw. Transformationsparadox wird eine Überforderung der Zulieferkapazitäten und Belegschaften erwartet. Eine politische Strategie für den „sanften Übergang“ wird vermisst.

Inwiefern die beschriebenen Veränderungen der Arbeits- und Produktionsprozesse durch Qualifizierung der Belegschaften angemessen flankiert werden und inwiefern sich die Qualität der Arbeitsbedingungen wandelt, ist Thema des nachfolgenden Kapitels 2.2. Dieses richtet sein Augenmerk weg von den strukturellen betrieblichen Veränderungen im Zuge der Mobilitätswende, hin zu den Folgen für die „Seite der Arbeit“. Es beginnt zunächst mit der Frage nach absehbaren Effekten der Mobilitätswende auf die Arbeits- bzw. Fachkräftenachfrage.

2.2 Die arbeitspolitische Seite der Mobilitätswende

2.2.1 Trends und Herausforderungen bei der Verfügbarkeit von Fach- und Arbeitskräften

Dass es in einem wachsenden Maße in Deutschland und auch in der Region Leipzig Engpässe und einen Mangel an Fach- und Arbeitskräften gibt, gehört zu den seit einigen Jahren debattierten Themen. Aus Globalisierung, Digitalisierung und vor allem der demografischen Entwicklung resultiert ein weitreichender Arbeits- und Fachkräftemangel in einer Vielzahl von Branchen, der voraussichtlich mindestens mittelfristig fortbestehen wird (BMAS 2017, Destatis 2023). Es hat sich in der Tendenz – gerade in Ostdeutschland – eine „prekäre Vollerwerbsgesellschaft“ herausgebildet (Dörre et al. 2013: 33; Dörre et al. 2017: 53 ff).

Die Transformation in der Fahrzeug- und Zulieferindustrie nimmt zusätzlich Einfluss auf das Arbeits- bzw. Fachkräfteangebot des regionalen Arbeitsmarkts, da sich im Zuge dessen die betrieblichen Personalbedarfe und die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten modifizieren. Zwei Befunde zeichnen sich aus der Befragung ab: Erstens bestätigt sich der

allgemein vorherrschende **Trend eines zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangels** auch für die **regionale Fahrzeug- und Zulieferindustrie Leipzigs**. Überwiegend wird in diesem Zusammenhang der Renteneintritt der Kohorte der Babyboomer-Generation als Treiber dieses allgemeinen Trends benannt. Zweitens **begünstigt die Mobilitäts- bzw. Antriebswende die Nachfrage spezifischer Qualifikationen**.

Die Befragung zeigt, dass sich zu Beginn der 2020er Jahre 10 von 17 Betrieben im Personalaufbau befinden (darunter die beiden belegschaftsstarken OEM-Werke). Sechs Betriebe weisen relativ stabile Beschäftigtenzahlen auf und nur ein Betrieb befindet sich

im Personalabbau (siehe Abbildung 4). Auch wenn man die mittlere Frist der nächsten fünf bis 10 Jahre erfragt, rechnen immerhin fünf von 17 Betrieben mit relativ stabilen Beschäftigungsumfängen, sieben sogar mit Personalaufbau. Fünf Betriebe rechnen mit einem Personalabbau (siehe Abbildung 5). Das Antwortverhalten von Betriebsrat und Unternehmensleitung unterscheidet sich bei nur einem Betrieb. Diese Unternehmensleitung rechnet statt mit relativ stabilen Beschäftigungszahlen für ihren Betrieb eher mit einem Personalabbau. Die Beurteilung der Auftragslage für die nächsten 3 bis 5 Jahre bestärkt das Bild eines aktuell dominanten Trends hin zu weiterem Personalaufbau.

Beschäftigungsentwicklung
„Zu Beginn der 2020er Jahre befindet sich der Betrieb:“

bei relativ stabilen Beschäftigungszahlen

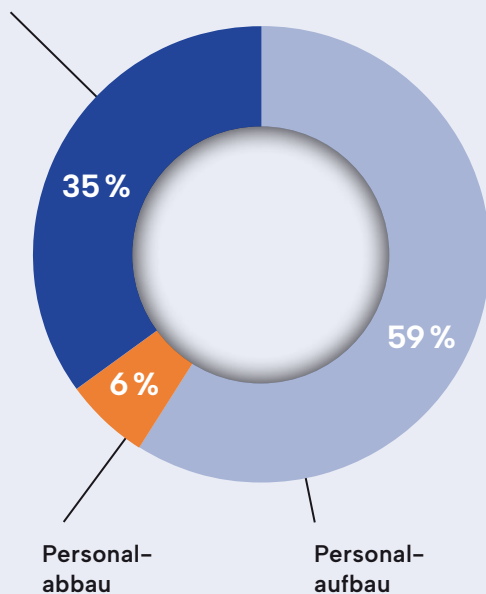


Abbildung 4 Bewertung der Beschäftigtenentwicklung zu Beginn der 2020er Jahre, n=17 (Betriebe), Antwortskalen: Personalaufbau, -abbau, relativ stabile Beschäftigungszahlen.

Anmerkung: Das Antwortverhalten von Betriebsrat und Unternehmensleitung unterscheidet sich bei dieser Abfrage nicht. Beide Perspektiven sind gleich.

Beschäftigungsentwicklung
„In den nächsten 5 bis 10 Jahren rechnen wir mit:“

relativ stabilen Beschäftigungszahlen

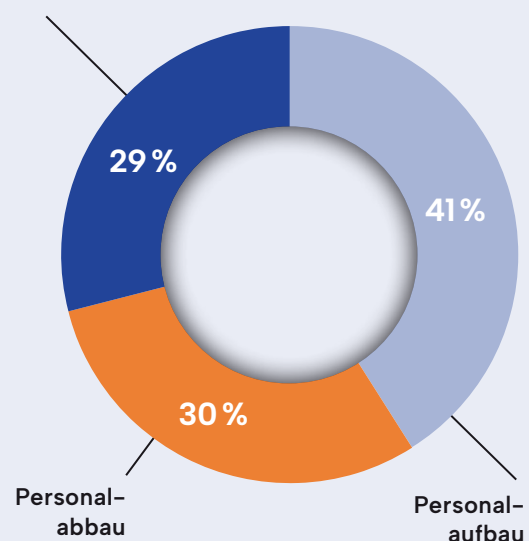


Abbildung 5 Bewertung der Beschäftigtenentwicklung in den nächsten 5 bis 10 Jahren, n=17 (Betriebe), Antwortskalen: Personalaufbau, -abbau, relativ stabile Beschäftigungszahlen.

Anmerkung: Das Antwortverhalten von Betriebsrat und Unternehmensleitung unterscheidet sich nur bei einem Betrieb. Die Unternehmensleitung antwortet statt mit „relativ stabilen Beschäftigungszahlen“ mit „Personalabbau“.

Die Experteninterviews zeichnen indes ein komplexeres Bild und gewähren tiefere und zeitlich weitreichende Einblicke.

Mittel- bis langfristig sehen sich lediglich die Betriebe mit einem Personalabbau konfrontiert, deren Geschäftsmodell wegzubrechen droht und noch zu wenige Innovations- und Reorganisationsbemühungen absehbar sind („die Angezählten“, siehe Kapitel 2.1). Bei „Wiesel“ und „Montafix“ reagiert man bei Schwankungen in den Aufträgen vor allem mit einem Abbau der Leiharbeitskräfte. Den Befragten beider Autohäuser fallen verlässliche Prognosen schwer, was mit dem ungewissen Ausgang aktueller organisatorischer Restrukturierungsmaßnahmen zusammenhängt (Kapitel 2.1).

Es wird kontrovers diskutiert, ob eine Welle an Renteneintritten im Zuge des demographischen Wandels den drohenden Personalabbau kompensieren kann, den man u. a. durch wartungsärmere E-Fahrzeuge und Direktvertrieb kommen sieht. Zum aktuellen Zeitpunkt können die Befragten dies nicht bestätigen – und zwar auch deshalb nicht, weil zunehmende digitale Prozesse den Arbeitsumfang der Beschäftigten stark

erhöhen (siehe Kapitel 3). Auch wenn sich bei den E-Fahrzeugen (PKW) die Komplexität und der Aufwand in der Produktion reduziert, so rechnen „Move“ und „Drive“ mittel- bis langfristig mit einem Personalaufbau aufgrund des gesteigerten Volumens der zu fertigenden Fahrzeuge, was sich nahezu auf die gesamte Wertschöpfungskette auswirken kann.

Zum erwarteten Personalaufbau in der Mehrzahl der untersuchten Fälle kommt aktuell hinzu, dass 16 von 17 Betriebe in der standardisierten Abfrage angeben, nicht ausreichend Arbeits- und Fachkräfte zu finden. Lediglich bei „Stromox“ findet man derzeit noch genügend Bewerber:innen auf freie Stellen. Für die derzeit geplante Einstellung von 100 neuen Beschäftigten im Jahr 2023 sei man sich jedoch nicht sicher, ob sich dieser Trend bestätigen wird.

Umfangreiche Arbeits- und Fachkräftebedarfe zeichnen sich auf allen Qualifikationsstufen ab. Im Vergleich sticht vor allem der hohe Bedarf an Facharbeiter:innen und Akademiker:innen heraus (siehe Abbildung 6). Dieser Trend bestätigt sich auch in den Experteninterviews für die mittel- bis langfristige Entwicklung.

Arbeits- und Fachkräftebedarfe

„Wir haben Schwierigkeiten, genügend Arbeits- und Fachkräfte zu finden – und zwar in den Bereichen der:“

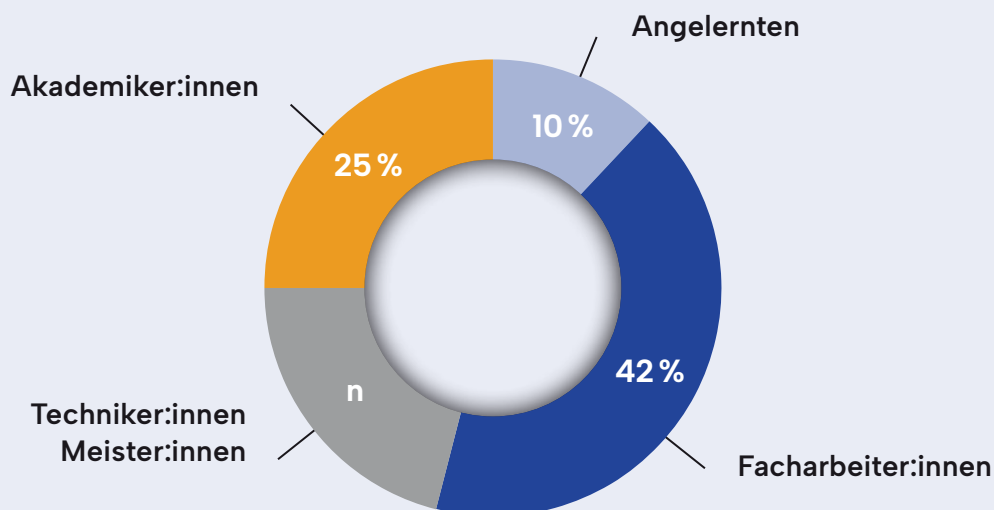


Abbildung 6 Die Bewertung der Arbeits- und Fachkräftebedarfe, unterteilt nach Bereichen, anhand eines standardisierten Fragebogens. Eine Mehrfachnennung war möglich. Die Prozentangaben beruhen auf 40 Angaben von 17 Personen.

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich bei zwei Betrieben zur Bewertung des Betriebsrats. Eine Unternehmensleitung ist optimistischer und findet noch genügend „Angelernte“ und „Meister:innen/Techniker:innen“. Die zweite Unternehmensleitung bewertet pessimistischer und findet in allen Bereichen nicht genügend Personal, statt nur bei den „Facharbeiter:innen“.

Die untersuchten Betriebe berichten vor allem in den folgenden Fachrichtungen von einem ungedeckten Bedarf an Arbeits- und Fachkräften: Elektrik, Elektrotechnik, Hochvolttechnik, Experten mit Berufserfahrung (> 10 bis 15 Jahre), IT, Engineering, CNC-Bedienung, Klebpraktik, Montage, Vertrieb und Service.

Einzelne Befragte ergänzen, dass aktuell nicht mehr jede freigewordene Stelle besetzt wird. Es kann bis zu einem Jahr dauern, freie Stellen adäquat zu besetzen. Sie vermuten, dass sich dieser Trend mittel- bis langfristig sogar noch verschärft. Der Betriebsrat von „Enginehero“ sorgt sich um den altersbedingten Ausstieg der Kohorte der Babyboomer-Generation, da bereits heute mit großem Engagement um junge Nachwuchsfachkräfte geworben wird, jedoch die Menge an ausscheidenden Beschäftigten mittel- bis langfristig quantitativ nicht zu ersetzen ist.

„Fachkräfte zu finden sei schwer, der lokale Arbeitsmarkt sei faktisch bei ‚Null‘.“

Betriebsrat Drive

Die Betriebe konkurrieren untereinander am Arbeitsmarkt, oft mit gleichen oder ähnlichen Anforderungs- und Qualifizierungsbedarfen. „Fachkräfte zu finden sei schwer, der lokale Arbeitsmarkt sei faktisch bei ‚Null‘“ (Betriebsrat Drive). Das damit einhergehende Angebot an freien Arbeitsstellen auf dem gesamten Arbeitsmarkt wird – von mitunter auch langjährig loyalen Beschäftigten – genutzt, sich in anderen Betrieben oder Branchen zu bewerben. Dies bringe eine gewisse Fluktuation mit sich, die gerade in Betrieben, deren Geschäftsfeld im Zuge der Mobilitäts- und Antriebswende erodiert, tendenziell den Fachkräftebedarf verschärft und Produktions- und Leistungserbringung gefährdet. „Diese Loyalität gibt es nicht mehr“ (Betriebsrat Montafix).

Gerade bei jüngeren Arbeitnehmer:innen sei der Wechselwille stärker ausgeprägt als bei langjährigen und älteren Beschäftigten. „Rüstwerk“ und „Metalix“ setzen im aktuell bestehenden Fachkräfteengpass auf ausländische Leiharbeitskräfte und arbeiten mit europäischen und internationalen Leiharbeitsfirmen zusammen. Dank der Tarifbindung findet „Wiesel“ noch Personal, jedoch hat man mit Herausforderungen wie: nachlassende Arbeitsmoral und Qualität der Arbeit, Zuverlässigkeit, veränderte Mentalitäten sowie Sprach- und Verständigungshürden (bei Beschäftig-

ten mit Migrationshintergrund und kurzer Aufenthaltszeit in Deutschland) zu tun. Diese Herausforderungen fordern wiederum das Bestandspersonal zusätzlich und erhöhen die Arbeitsbelastung.

Bei einer Vielzahl der untersuchten Betriebe wird die berufliche Erstausbildung als eine geeignete Maßnahme zum Aufbau, zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften gesehen. Daher plädiert eine Vielzahl der befragten Betriebsräte für den Erhalt und den Ausbau des Erstausbildungsangebots. „Das ist die Zukunft – die jungen Leute herholen und gute Leute binden“ (Betriebsrat Drive). Derzeit können die befragten Betriebe ihre Ausbildungsstellen fast vollständig besetzen, die Bewerberzahlen sind jedoch rückläufig und das Bildungsniveau der Bewerber:innen verändert – verringert – sich, im Vergleich zu den vorherigen Jahren/Jahrzehnten.

Die befragten Betriebe berichten von einem Bedarf an Auszubildenden in den Fachrichtungen: Industriemechanik, Elektrik, Elektrotechnik, Hochvolttechnik, Mechatronik, Mechanik, Lagerlogistik, Controlling, HR. „Rüstwerk“ startete eine eigene Ausbildungs- und Integrationsinitiative, um ausländische Fachkräfte zu gewinnen und entsprechend der betrieblichen Anforderungen zu qualifizieren. In Kooperation mit der Agentur für Arbeit entstand ein neuer, zeitlich verkürzter und fachlich angepasster Ausbildungsberuf zum Industrieelektroniker für Betriebstechnik. Bei „Basos“ und „Rüstwerk“ will man zukünftig gezielter weibliche Auszubildende ansprechen, um sich vielfältiger in der industriellen Produktion aufstellen zu können.

„Wir müssen uns als Betrieb präsentieren und am Markt nach Beschäftigten suchen. Das machen die großen OEMs gut vor, da kann man selber lernen und abstrahieren für den eigenen Betrieb, wo steht man selber.“

Geschäftsführung Stromox

Den Betrieben ist bewusst, dass die Recruiting-Maßnahmen für Arbeits- und Fachkräfte sowie Auszubildende intensiviert und an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen angepasst werden müssen. „Wir müssen uns als Betrieb präsentieren und am Markt nach Beschäftigten suchen. Das machen die großen OEMs gut vor, da kann man selber lernen und abstrahieren für den eigenen Betrieb, wo steht man selber“ (Geschäftsführung Stromox).

Neben einem angemessenen Arbeitsentgelt nehmen auch „soft facts“ einen höheren Stellenwert ein, wenn es um die Entscheidung der Bewerber:innen für oder gegen eine Arbeitsstelle geht. „Drive“ und „Stromox“ berichten aus ihrer Bewerberpraxis, es wurde nachgefragt nach: Pausenversorgung, Gesundheitsvorsorge, Arbeitsweg, Park- oder Radstellplätzen, Benefits, Ausgleichstagen, Kleidung und Ausstattung sowie Altersteilzeitmodellen. „Drive“ hat angemerkt, dass die Bereitschaft zur Schichtarbeit immer mehr nachlasse. Aus Sicht der befragten Betriebsräte schlägt daher die Stunde „Guter Arbeit“, um im Ringen um Fach- und Arbeitskräfte Menschen zu gewinnen und zu binden.

2.2.2

Gut vorbereitet in die Transformation? Zur betrieblichen Qualifizierungspolitik

Die Mobilitätswende verändert in vielen Betrieben die Arbeits- und Produktionsprozesse (siehe Kapitel 2.1). Nicht in allen Gesprächen haben die Interviewten etwaige Folgen für die betriebliche Qualifizierungspolitik zum Thema gemacht. Aber sofern die Sprache darauf kam, wurde die betriebliche Qualifizierung der Belegschaften für die aktuellen Veränderungen – bis auf eine Ausnahme – nicht grundlegend problematisiert.

Grundsätzlich sorgen die befragten Betriebe offenbar dafür, dass ihre Beschäftigten das notwendige Know-how erhalten, damit sie mit den veränderten Arbeitsprozessen im Zuge der Mobilitätswende zurechtkommen – sowohl in den Betrieben mit einem grundlegenden Neuanfang als auch in den Betrieben mit quantitativen bzw. qualitativen Veränderungen in den Arbeits- und Produktionsprozessen. Logischerweise fallen die Qualifizierungsnotwendigkeiten bei Betrieben mit einem qualitativen Wandel größer aus als bei Betrieben, bei denen die Mobilitätswende vor allem quantitative Änderungen in einzelnen Bereichen mit sich bringt.

Mit dieser relativ positiven Bilanz ist nicht gesagt, dass es in allen befragten Betrieben eine systematische Personalplanung und eine Ermittlung von Personalbedarfen gibt. Immerhin in 18 Prozent der Betriebe wird angegeben, dass dies eher nicht bzw. gar nicht zutrifft. In 47 Prozent der Betriebe ist es nur teilweise der Fall (genauer siehe Abbildung 7). Auch sollte aus der relativ positiven Qualifizierungsbilanz bezüglich der aktuellen Veränderungsprozesse nicht geschlussfolgert werden, dass es für die Betriebe keine Herausforderungen darstellt, qualifiziertes, erfahrenes Personal zu entwickeln, zu finden bzw. zu halten – im Gegenteil (siehe u. a. Kapitel 2.2.1, 3.2.1).

Angaben zur Belegschaft „Es gibt eine systematische Personalplanung und Ermittlung von Personalbedarf“

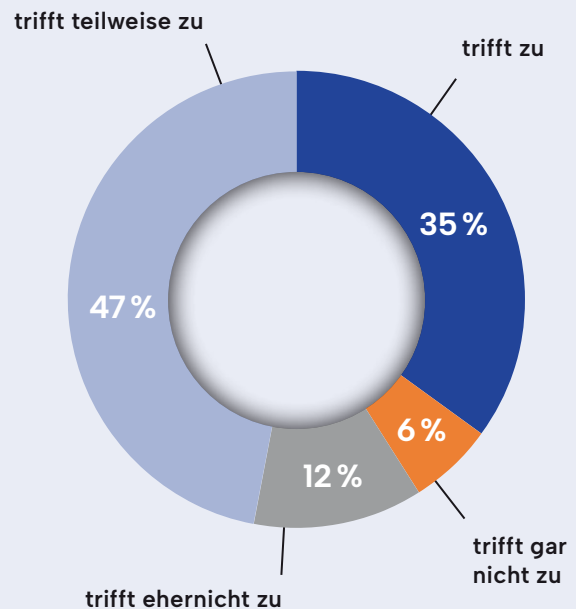


Abbildung 7 Bewertung der Personalplanung anhand eines standardisierten Fragebogens, n=17 (Betrieben), 4-stufige Bewertungsskala: von „trifft zu“ bis „trifft gar nicht zu“.

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich bei zwei Betrieben zur Bewertung des Betriebsrats. Eine Unternehmensleitung bewertet um zwei Stufen besser mit „trifft teilweise zu“ statt mit „trifft gar nicht zu“. Die zweite Unternehmensleitung bewertet um eine Stufe besser mit „trifft zu“ statt mit „trifft teilweise zu“.

Um das Know-how für die beschriebenen Veränderungen zu entwickeln, werden jedenfalls **sowohl die Erstausbildungsaktivitäten als auch die Angebote im Bereich von Weiterbildungen justiert – u. a. in den Bereichen Hochvolt- bzw. Batterietechnik, IT-Kompetenzen, Kunststofftechnik oder batterieelektrische Produktkenntnisse (z. B. für die Vertriebsarbeit im Autohaus).**

Blicken wir für den Umgang mit selektiv qualitativen Änderungen zunächst auf die beiden untersuchten OEMs. Beispielsweise wird bei „Drive“ in der Breite der Belegschaft Know-how für die Batterietechnologie aufgebaut. Es gibt Qualifizierungen im Umgang mit Hochvolttechnik, sowohl Inhouse mit der eigenen Bildungsakademie und außer Haus (z. B. in anderen „Dri-

ve“-Werken). „Davon profitiert eigentlich jeder, der mit dem E-PKW zu tun hat“ (Betriebsrat Drive). Für jeden, der an den E-PKWs oder den Hochvoltspeichern arbeitet, gibt es mindestens eine „Blitzschulung“ (ebd.) zum Zwecke des Arbeitsschutzes und darauf aufbauend je nach Arbeitsanforderung eine abgestufte Reihe an vertiefenden Schulungen (mit Prüfung und Zertifikat).

Während im „Drive“-Werk über Jahre bereits E-Fahrzeuge gefertigt wurden, stellt dies für die Leipziger „Move“-Beschäftigten ein Novum dar. Dies kommt einem Kulturwandel gleich. Das mag der Grund sein, warum bei „Move“ etwas umgesetzt wird, was so bei keinem der anderen Betriebe Thema war. Neben den spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen der Erstausbildung und beruflichen Weiterbildung wird die Transformation dort durch eine Vielzahl von Lern- und Informationsangeboten für alle Mitarbeiter:innen rund um die Elektromobilität begleitet – u. a. on demand Lernstationen, Mitteilungen im hauseigenen Intranet hin zu einem freiwilligen ein- bis zwei-stündigen Kurs in Form eines Escape Rooms, der auf die Arbeitszeit angerechnet wird.

„Es wird vieles im Vorbeigehen angelernt. Aber richtig qualifiziert, dafür haben wir keinen Plan im Betrieb. [...] Das ist alles learning by doing. Das ist wirklich vieles von der Hand in den Mund.“

Anders ist die Qualifizierungspolitik des Zulieferers „Metallix“ aufgestellt. Auch dessen Beschäftigte haben bereichsbezogen qualitativ neue Arbeitsprozesse zu bewältigen, aber die befragten Betriebsräte kritisieren, wie Beschäftigte dafür qualifiziert werden: „Es wird vieles im Vorbeigehen angelernt. Aber richtig qualifiziert, dafür haben wir keinen Plan im Betrieb. [...] Das ist alles learning by doing. Das ist wirklich vieles von der Hand in den Mund.“ Dies zu korrigieren, haben sich die Belegschaftsrepräsentant:innen für die kommende Legislatur auf die Fahne geschrieben.

Abschließend sei noch auf einen zweiten Fall – dem des Kontraktlogistikers „Räumex“ – hingewiesen, in dem die Qualifizierungspolitik des Betriebes seitens des Betriebsrates kritisch beurteilt wird. Hintergrund sind in diesem Fall nicht aktuelle Prozessveränderungen im Zuge der Transformation. Sondern es wird ganz grundsätzlich bemängelt, dass der auf kurze Frist planende Unternehmer keine vorausschauende bzw. zukunftsorientierte Qualifizierung betreibt.

Als der Betriebsrat 2022 forderte, Kurzarbeitsphasen zu nutzen, **um Mitarbeiter:innen über das Qualifizierungschancengesetz weiterzubilden, reagierte das Management ablehnend.** „Das sind doch nur Staplerfahrer“, wird es vom Befragten zitiert. Der Betriebsrat schlug etwa vor, dass Mitarbeiter:innen durch einen Computerkurs auf einem altersgerechten Weg vom Staplerfahrer zum Leitstandsmitarbeiter oder zur Datenkraft vorbereitet werden könnten. Auch Deutschkurse für migrantische Beschäftigte wurden verwehrt. Selbst für die Ausschreibung von Auszubildendenstellen habe der Betriebsrat jahrelang kämpfen müssen.

„Das sind doch nur Staplerfahrer.“

Das Management sorgte sich darum, dass aus- oder weitergebildete Beschäftigte den Betrieb wechselten oder dem Nachfolger zur Verfügung stünden, sollte die nächste Ausschreibung nicht gewonnen werden. Offenbar spiegelt sich hier eine grundsätzliche Problematik der automobilen Kontraktlogistik mit ihren wenigen Jahre umfassenden Planungshorizonten wieder. Das betriebswirtschaftliche Kurzfristkalkül steht einer Investition in die Fähigkeiten und Kompetenzen der Logistiker:innen entgegen.

2.2.3

Grüne Arbeit, gute Jobs? Zu den Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen

Ein wesentlicher Treiber der laufenden Transformation der Fahrzeugindustrie entspringt der Einsicht, dass ein „gutes Leben“ auf Erden nur auf Dauer möglich sein kann, wenn es gelingt, das Wirtschaften und nicht zuletzt auch die Mobilität der Menschen nachhaltig („grün“) zu gestalten. An dieser Stelle soll es um die Frage gehen, inwiefern sich Veränderungen in den Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in den „grünen“ bzw. „grüner werdenden“ Bereichen der Fahrzeugindustrie abzeichnen. Metaphorisch gesprochen geht es um Antwortinweise auf die Frage, **ob die „grüne Arbeit“ auch „gute Arbeit“ ist** (Urban 2019) oder sich im Zuge von Transformationsfraktionen die alte Losung „Hauptsache Arbeit“ wieder mehr Geltung verschafft?³

³ Zu einem umfangreichen Begriff der Guten Arbeit gehören weitaus mehr Faktoren als die „Qualität der Arbeitsbedingungen“ – etwa die Akzeptanz von Betriebsräten und Branchentarifverträgen (siehe dazu Kapitel 4).

In acht der 17 Betriebe kamen über die Interviews Einschätzungen zur Sprache, die Indizien für eine Antwort auf diese Frage liefern. In diesen acht Fällen zeichnet sich eine Tendenz ab – die einer ausgesprochenen arbeitspolitischen Kontinuität.

In sieben von acht Fällen bleibt die Qualität der Arbeitsbedingungen im Zuge der Antriebswende – von Belastungsveränderungen in Probephasen des Serienhochlaufs abgesehen – gleich gut bzw. schlecht. Das gilt für die beiden OEMs genauso wie für die Dienstleister „Räumex“, „Wiesel“ und „Montafix“ sowie für „Rollex“.

„Die Arbeit an sich wird sich im Endeffekt nicht wirklich ändern [...] Du hast nur andere Dinge, die du ins Fahrzeug einbaust. Einbauen musst du immer.“

Betriebsrat Move

Die E-PKW-Montage ebenso wie die Logistik- und Vormontagearbeiten erfolgen in einem grundsätzlich kaum veränderten Produktionsregime, welches für die direkt Beschäftigten weiterhin u. a. Drei-Schichtigkeit und im Bandbereich taktgebundene taylorisierte Arbeit bedeutet. Exemplarisch schildert ein Befragter von „Drive“ die Arbeitssituation so: „Die Arbeit an sich wird sich im Endeffekt nicht wirklich ändern [...] Du hast nur andere Dinge, die du ins Fahrzeug einbaust. Einbauen musst du immer“ (Betriebsrat Move).

Ergonomisch „müssen die Arbeitsbedingungen besser werden“, aber die Taktarbeit lasse nur „geringe Spielräume für humane Arbeitsgestaltung“ (Betriebsrat Move). Die „Move“-Befragten gehen davon aus, dass sich der **allgemeine Trend steigender Taktgeschwindigkeiten** bzw. der **Trend zur Verdichtung von Arbeit** im Zuge der Antriebswende fortsetzen wird. Dies bestätigen auch explizit die Befragten von „Drive“ und „Räumex“. Auch bei der Achs-Montage für E-PKWs würden sich die Arbeitsbedingungen kaum ändern, es bleibe eine relativ „schwere, dreckige Arbeit“ (Betriebsrat Montafix). Die Produktionsumstellungen bzw. Modellwechsel bieten ein Gelegenheitsfenster, Arbeitsvollzüge zu ändern, neue Technologien zur Arbeitserleichterung oder aber zur Arbeitsintensivierung oder Automatisierung einzuführen.

Beim Kontraktlogistiker „Räumex“ steht beim Befragten die Sorge um eine **verstärkte psychische Belastung durch Digitalisierung und Automatisierung** im Vordergrund (dazu mehr in Kapitel 3). Demgegenüber

hofft der Befragte bei „Wiesel“, dass technisch-organisatorische Änderungen im Zuge der Umstellung auf E-Antriebe bei „Move“ den Stress in der Logistikerarbeit senken könnte. Hintergrund ist, dass womöglich mehr fahrerlose Transportsysteme (FTS) im Karosseriebau zum Einsatz kommen und die Logistikerarbeiter:innen statt bis zu den Anlagen nur zur FTS-Beladestation fahren müssen.

Im Schienenfahrzeugbau von „Rollex“ ist die Arbeit der direkt Beschäftigten grundsätzlich anders strukturiert. Die Mehrheit der Belegschaft sei laut Betriebsrat sehr zufrieden mit den manufakturähnlichen, abwechslungsreichen Arbeitstätigkeiten, die – an Arbeitsständen organisiert – relativ ausgeprägte individuelle Handlungsspielräume und Raum für Kreativität böten. Der Befragte lobt die „sehr guten Jobs“ (Betriebsrat Rollex), beobachtet aber auch eine latente Tendenz zur Arbeitsintensivierung.

Während die vorstehenden Einschätzungen von einer **grundsätzlichen Kontinuität** künden, deutet sich beim Zulieferer „Calida“ an, dass sich die Arbeitsqualität durch eine Veränderung im Zuge der laufenden Mobilitätswende in einem Bereich des Betriebes deutlich verbessert hat. Denn dort wird das neue Produkt für Elektrofahrzeuge statt in Linie an Einzelarbeitsplätzen gefertigt, die den Befragten zufolge auf die neuesten Anforderungen von Ergonomie und Sicherheit angepasst worden seien.

Ausgehend von diesen Explorationen lässt sich die These begründen, dass Mobilitäts- bzw. Antriebswende in der Automobilindustrie in einen weit verbreiteten Prozess der fortwährenden betrieblichen Restrukturierung, Rationalisierung und Automatisierung von Arbeit hineinwirkt (u. a. Sauer 2013, 2019; Evans/Hilbert 2022). Produktumstellungen und damit verbundene betriebliche Umbauten oder Erweiterungen der Werke sind – wie in Kapitel 2.1 erwähnt – für das Management typische Gelegenheitsfenster, um über das Notwendige hinaus weitere Rationalisierungsschritte zu wagen. Diese Strukturumstellungen könnten aber auch **für eine stärkere Humanisierung der Arbeit** genutzt werden.

Für eine Offensive in die eine oder andere Richtung fanden sich in den Interviews keine Belege, sondern lediglich graduelle Verschiebungen. Wachsame Betriebsräte scheinen grundlegende Verschlechterungen aus Sicht der Arbeit zu verhindern, aber proaktive Humanisierungsanstrengungen sind nicht erkennbar. In betrieblich tieferreichenden und repräsentativen Untersuchungen wäre zu überprüfen, inwieweit die Kontinuitätsthese in der Fahrzeugindustrie der Region Geltung beanspruchen kann.

3 Die Fahrzeugindustrie der Region Leipzig im digitalen Wandel

3.1 Die Digitalisierung kommt – aber wie? Betriebliche Strukturveränderungen, Innovationen und Strategien

Aus Sicht der Befragten hält mit der Digitalisierung kein radikaler Wandel in die Leipziger Fahrzeugindustrie Einzug. Vielmehr vollzieht sich aus der Warte des betrieblichen Alltags eine inkrementelle Entwicklung, so wie es in der Breite der Arbeitsforschung auch dokumentiert wird (z. B. Hirsch-Kreisen 2020; Blöcker et al. 2020: 48 ff, 117 f). Allenfalls kann man einen selektiven Digitalisierungssprung in den Büroarbeitsbereichen der Untersuchungsbetriebe beobachten. Im Zuge der Covid-19-Pandemie wurde den technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die Arbeit von zu Hause zum Durchbruch verholfen (Mobile/Home Office).

Die Betriebe der Befragten bewegen sich schrittweise in die Richtung der Vision eines vernetzten Betriebs (mit zum Teil digitalisierten Produkten). Aber jeder der Betriebe befindet sich an unterschiedlichen Wegmarken, hat andere Digitalisierungspotenziale und ist in sich selbst in seinen Abteilungen verschieden weit vorangeschritten. Ob und falls ja, wann sich die digitalen Puzzlestücke zu einem qualitativ neuen Bild des total vernetzten Betriebes zusammenfügen, lässt sich derzeit nicht gewiss sagen.

Auffällig ist, dass in fast allen Betrieben artikuliert wird, dass es noch **eine deutliche Lücke zwischen dem Leitbild der Digitalisierung und dem betrieblichen Status Quo** gibt. Wiederholt ist die Rede davon, dass „noch Luft“ nach oben sei. Am wenigsten Abstand konstatieren die Befragten beim OEM „Drive“, den produktionsnahen Dienstleistern „Montafix“ und „Räumex“ sowie bei den Zulieferern bzw. Ausrüstern „Stromox“, „Basos“, „Infra“ und „Techhouse“ sowie beim Vertriebler „Enginehero“ und dem Entwicklungsdienstleister „Kopfwerk“.

Die befragte Arbeitgeberseite bei „Metallix“ würde sich in diese Riege einreihen, man sei „state of the art“ (Arbeitgeber Metallix), während die befragten

Betriebsräte „Metallix“ als Nachzügler in der Digitalisierung beschreiben und unter anderem beklagen: „Was die Produktion angeht, stehen wir zum Teil noch bei 1995. Das ist eine Katastrophe. Wir machen immer noch alles in Papierform“ (Betriebsrat Metallix). Ebenfalls eher am Anfang stehend werden die Betriebe von „Wiesel“ und „Rüstwerk“ als auch „Rollex“ beschrieben.

Die übrigen Betriebe bewegen sich in der Selbsteinschätzung bezüglich des Standes der Digitalisierung im Mittelfeld zwischen Nachzüglern und Front-Runnern. In fünf der 17 Betriebe wird angegeben, dass es am Standort eine eigene Projektgruppe oder Abteilung für Digitalisierungsprojekte gibt („Drive“, „Stromox“, „Metallix“, „Kopfwerk“, „Rüstwerk“).

Produkte und Geschäftsmodelle im digitalen Wandel

Weithin bekannt ist, dass sich im Zuge der Digitalisierung die Produkte der Fahrzeugindustrie – PKWs wie Schienenfahrzeuge – digitalisieren. Es ist die Rede vom PKW als „rollendem Computer“ oder „App-Store auf Rädern“, was sich in dem Zuwachs an digitalen Assistenz- und Steuerungssystemen und Vernetzungstechnik zeigt. Ähnliches findet sich auch im Bereich des Schienenfahrzeugbaus. Die entscheidenden Forschungen und Entwicklungen für das digitalisierte Auto werden aber nicht an den Montagestandorten Leipzigs vollbracht, sondern an den (westdeutschen) Entwicklungseinrichtungen.

Für die Autohäuser „Zack“ und „Rolle“ kommt als neues Geschäftsmodell der Verkauf digitaler Zusatzprodukte hinzu und sie müssen sich mit dem Wechsel hin zum Online-Direktvertrieb neu ausrichten (vgl. Kapitel 2.1).

Auch bei manchem Ausrüster wird das **Produktportfolio durch digitalisierte Produkte erweitert** – etwa dem Softwareangebot eines digitalen Monitorings des Gebäudezustandes („Techhouse“) oder Lösungen für die digitalisierte Ladeinfrastruktur („Rüstwerk“). Wie

erwähnt, haben die OEMs ihre Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen in den letzten Jahren deutlich erhöht (Blöcker 2020: 21f), was auch auf das Konto vermehrter Digitalisierungsanstrengungen geht. Davon profitieren nicht zuletzt Entwicklungsdienstleister wie „Kopferwerk“, die bei der Digitalisierung von Produktionsprozessen unterstützen.

Der digitale shop floor: Digitalisierung der Arbeits- und Produktionsprozesse

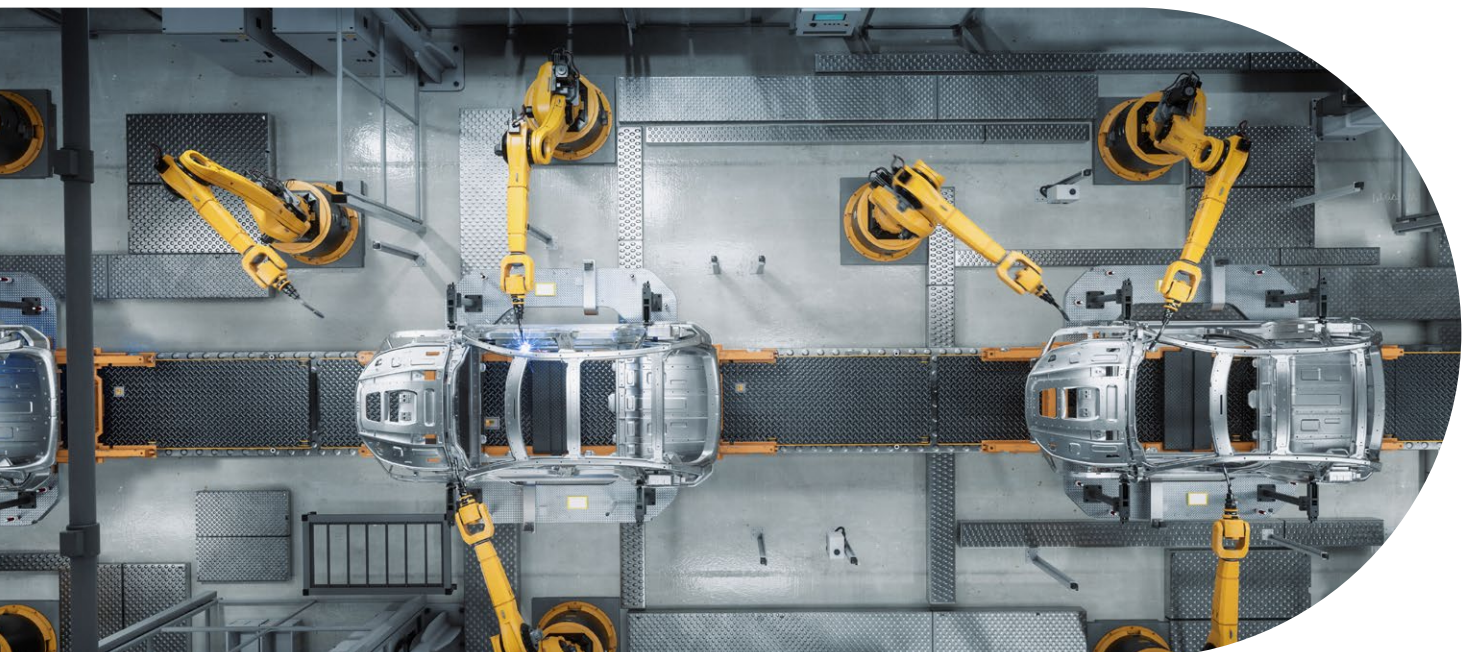
Dass das Produkt, das nunmehr montiert wird, digitaler geworden ist, hat weder bei „Drive“ noch bei „Move“ die Arbeitsprozesse grundlegend gewandelt. Bedeutsamer ist die Digitalisierung der Arbeits- und Produktionsprozesse selbst. Typischerweise gehört die Automobilindustrie zu den Bereichen mit einer im Branchenvergleich eher stark ausgeprägten Digitalisierung (Krzywdzinski et al. 2020: 8). Passend dazu sei das „Drive“-Werk bei der Digitalisierung „schon weit“ (Betriebsrat Drive), was mit einer Vielzahl von digitalen Technologien in den Arbeits- und Produktionsprozessen unterlegt wird – vernetzte Anlagen, Prozessstands-Monitoring, papierlose Fertigung, FTS, automatische Teilenachforderung, autonom vom Band zum Verladeparkplatz rollende PKWs, ein eigenes 5G-Netz, Anwendungen vorausschauender Wartung und von virtueller Realität in der beruflichen Qualifizierung, Remote-Work/Home Office-Regelungen u.v.m.

Das ebenfalls „moderne“ Werk des OEM „Move“ weist auch einen vernetzten, stark automatisierten Anlagenpark auf und kann diverse Digitalisierungsbeispiele

vorweisen – die Rechnungslegung ist digitalisiert, Fehler in der Fertigung werden in eine konzernweite Datenbank eingespeist, FTS sind mehr und mehr im Einsatz, Werker erhalten digitales Feedback an Monitoren, es gibt ein automatisiertes Kommissionierlager etc. Aber aus der Warte der Befragten haben sich in den letzten Jahren trotz des Hypes um „die Digitalisierung“ die Arbeits- und Produktionsprozesse kaum gewandelt.

Aus Sicht der Befragten wird zudem eine **Chance der Digitalisierung** nicht genutzt, wenn eine ausgeprägte Präsenzkultur verhindert, dass die regelmäßige Arbeit von zu Hause zu einem fest etablierten Bestandteil der Arbeitswirklichkeit der indirekt Beschäftigten (Verwaltung usw.) wird.

Passend dazu wird auch beim untersuchten „Move“-Kontraktlogistiker „Wiesel“ konstatiert, dass die enge Verzahnung „viel digitaler“ (Betriebsrat Wiesel) gestaltet sein könnte, aber der OEM Produktionsinformationen zurückhalte, sodass die Logistiker:innen „viel auf Sicht“ die Anlagen anfahren (ebd.). Zum Teil gibt es sogar Rückschritte, weil das automatisierte Kommissionierregal wieder händisch beladen werde. Da er seitens „Wiesel“ aus Kostengründen „keine Digitalisierung“ kommen sieht (ebd.), hängen weitere Schritte sehr stark von den Anforderungen des OEM ab – etwa in Form der nunmehr automatisierten Wareneingangsbuchung mittels RFID-Technologie. Die bei „Wiesel“ für die nächsten Jahre angekündigte digitale Personalakte ist beim „Drive“-Kontraktlogistiker „Räumex“ bereits Realität, ebenso wie andere digitalisierte Funktionen in der Personalarbeit (etwa Urlaubsanträge).



Bei „Räumex“ wird der Digitalisierungsgrad der Verzahnung mit dem OEM nicht problematisiert. Die auf den Staplern installierten Tablets zeigen die Aufträge an. Seit über zehn Jahren sind eigens entwickelte FTS im Einsatz, die immer flexibler zu agieren verstehen. Hinzu kommen smarte Brillen und sogenannte „Lesefinger“, die die revolverartigen Handscanner ablösen.

„In unserer täglichen Arbeit als Betriebsrat kriegen wir nicht mit, dass sich so viel wandelt. Es ist immer im Gespräch, in kleinen Situationen gibt es das auch schon, aber es ist nicht so, dass du das Gefühl hast, wir sind da schon angekommen und wir sind uns dessen bewusst oder wüssten, was wir zu tun haben, oder wüssten, dass wir da eine Baustelle haben [...] Im Stillen denkt sich wahrscheinlich jeder sicherlich, wenn die Transformation und die Digitalisierung und so weiter kommt, muss sich bestimmt doch was ändern. Es müsste sich doch was ändern, aber: Wann geht es denn los!? Wann kommt denn da mal einer? Denn es ist ja alles immer noch so wie vor zehn Jahren.“

Betriebsrat Move

Auch beim Montagendienstleister „Montafix“ sieht man sich an der Spitze der Entwicklung – die Arbeit in der Fertigung könne kaum noch digitaler werden, wenngleich das Unternehmen bei der Einführung von Funktionen im indirekten Bereich – wie Microsoft Teams – bremst. Anders als bei „Montafix“ werden bei den Kontraktlogistikern „Wiesel“ und „Räumex“ **noch etliche Digitalisierungs- und Automatisierungsspielräume im Kernarbeitsfeld – der Logistkarbeit – gesehen und tiefgreifendere Automatisierungsprozesse erwartet, sobald technologische Lösungen betriebswirtschaftlich günstiger werden als menschliche Arbeitskräfte** (siehe Kapitel 3.2.1).

Vernetzte, stark automatisierte Produktionsanlagen sind auch bei den Zulieferern „Stromox“, „Infra“, „Calida“ und „Basos“ die konkret anvisierte bzw. umgesetzte Realität. Auch hier trifft man FTS („Infra“, „Calida“) oder automatisierte Lagersysteme an („Infra“).

Bei „Metallix“ und bei den beiden als manufakturartig beschriebenen Betrieben „Rüstwerk“ und „Rollex“ gibt es bisher offenbar nur vereinzelte Vernetzungsschritte zwischen Maschinendaten und der digitalen Infrastruktur des Betriebes. Wenngleich bei „Rollex“ und „Rüstwerk“ – anders als bei „Metallix“ – das Papier in der Fertigung auf dem Rückzug ist.

Bei „Rüstwerk“ wird beispielsweise aktuell ein Fertigungsinformationssystem eingeführt, über das alle Auftragsunterlagen digital verfügbar sind. Bei „Metallix“ sind auch alle Zeichnungen digital abrufbar, allerdings fehlt es an Monitoren. Damit erschöpfen sich die digitalen Lösungen keineswegs. Es gibt auch in diesen Betrieben diverse weitere **digitale Inseln** wie digitale Lösungen für Schulungen („Metallix“) oder das Recruiting („Rüstwerk“, „Metallix“).

Für die Betriebe, die stark von Ingenieurs-, Entwicklungs- und Vertriebsarbeiten geprägt sind („Kopfwerk“, „Techhouse“, „Enginehero“), haben sich vor allem Remote-Arbeitsmöglichkeiten und papierärmere Verwaltungsvorgänge als Neuerung der Digitalisierung etabliert.

Auch die Arbeitsprozesse im Verkauf und in den Werkstätten der Autohäuser „Rolle“ und „Zack“ hat die Digitalisierung erreicht (vgl. Maier 2022). Allerdings bereite sie dort starke Probleme. Es wird über **eine regelrechte Flut von Programmen geklagt, welche die Arbeit behindern**, da sie nicht nur hin und wieder instabil funktionierten, sondern nicht miteinander verzahnt sind. Manche Mitarbeiter:innen müssten über 20 verschiedene Programme bedienen und dabei wiederholt die gleiche Information (etwa die Fahrgestellnummer) eingeben. Ein vergleichbares Paradox der Digitalisierung wird auch in den Montagewerken berichtet, wenn dort Bandstillstände wegen IT-Problemen auftreten.

Abschließend kann noch eine Beobachtung ergänzt werden. Die OEMs können ihre dominante Position im Netz der Fahrzeugproduktion nutzen und regelrechte Digitalisierungstreiber für die nachgelagerte Wertschöpfungskette sein – etwa indem sie Integrationsschritte und digitale Vernetzungen (z. B. automatisierte Bestellauslösen, Rechnungslegung usw.) erzwingen oder in den Vertragsverhandlungen schrittweise Budgetkürzungen über Innovationen verlangen. Sie können diese Rolle aber auch nicht bzw. nur sehr selektiv einnehmen und Digitalisierungswünsche (etwa zur Prozessvereinfachung in der Kontraktlogistik) blockieren. Insofern tragen die OEMs Verantwortung für den Prozess und die Zukunft der Digitalisierung weit über ihren Betrieb hinaus.

3.2 Die arbeitspolitische Seite der Digitalisierung

3.2.1 Folgen für den betrieblichen Bedarf an Fach- und Arbeitskräften

Es wird beobachtet, dass mit jedem Modellwechsel in der Fahrzeugmontage Prozesse kontinuierlich digitalisiert und automatisiert werden, mit dem Wechsel auf E-Mobilität reduziert sich zudem die Anzahl von Teilen und Aufgaben (siehe die Ausführungen in Kapitel 2.1).

Mit einem Abbau der Belegschaft in der Transformation rechnet für die nächsten fünf bis zehn Jahre aber keiner der Befragten bei den beiden OEMs „Move“ und „Drive“.

Die Logistiker „Wiesel“ und „Räumex“ sehen sich insbesondere dem FTS-Einsatz (auch beim Hersteller selbst) konfrontiert. Damit wird die Substitution verschiedener Tätigkeiten und Arbeitsplätze mittel- bis langfristig verbunden und schlussendlich ein hoher Personalabbau in Verbindung gebracht: „Die Logistik wird sicherlich mit fortschreitender Transformation, Automatisierung, Digitalisierung viele Arbeitsplätze verlieren.“ (Betriebsrat Wiesel) Die routinierten und flexiblen Prozesse der Staplerfahrer lassen sich aber aus Sicht der Befragten mit bestehenden Abläufen, Anlagen und Prozessen derzeit noch nicht rationalisieren.

„Die Logistik wird sicherlich mit fortschreitender Transformation, Automatisierung, Digitalisierung viele Arbeitsplätze verlieren.“

Betriebsrat Wiesel

Mit dem Einzug neuer Innovationen und Technologien (z. B. automatisierte Hochregallager) vermuten die befragten Betriebsräte, dass auch autonome Stapler Einzug halten und Menschen ersetzen werden. Zugleich wird vermutet, dass eine Kompensation freierwerdender Personalressourcen für stark nachgefragte Tätigkeiten nicht gelingen wird. Nachgefragte Tätigkeiten – etwa in der Wartung von Automaten – werden, so vermuten die befragten Betriebsräte, eher mit ausgebildetem externen Fachpersonal (Fachinformatikern, Mechatronikern, etc.) besetzt werden.

Mit der Einführung des Online-Direktvertrieb bzw. dem Agentur-Modell (siehe Kapitel 2.1) rechnet der Betriebsrat im Autohaus „Rolle“ in den nächsten Jahren mit Rationalisierung bei den Verkäufern. Die Auslieferung eines bestellten Fahrzeugs können die Servicemitarbeitenden übernehmen, wofür bräuchte man den Verkäufer dann noch? Mit ähnlicher Rationalisierung aufgrund des Einsatzes von Robotics und selbstständig arbeitenden IT-Systemen wird mittel- bis langfristig auch in den Bereichen Backoffice und Disposition gerechnet.

Im Werkstattbereich könnte der Einsatz von VR-Brillen zur Abwertung der fachlichen Tätigkeiten führen, wenn fachfremde oder nicht qualifizierte Arbeitskräfte die Tätigkeiten – unter Anleitung der digitalen Technologien – ausführen. Mit der Zunahme von elektronischen Fahrassistenten reduzieren sich Karoserieschäden. Die Auswirkungen sind bereits spürbar. Mittel- bis langfristig reduziert dies den Fachkräftebedarf im Werkstattbereich, wenngleich diese Entwicklung fast dadurch kompensiert werden dürfte, dass der Aufwand je Werkstattaufenthalt bei der Instandhaltung komplexerer Fahrzeuge steigt (Fraunhofer IAO/IFA 2023: 44–45).

Mit einem mittel- bis langfristigen Personalabbau aufgrund voranschreitender Digitalisierung rechnet auch der Betriebsrat bei „Enginehero“. Diverse elektronische Systeme führen bereits jetzt zu Arbeitserleichterung, eine Reduktion bestimmter Tätigkeiten bspw. im Backoffice oder Vertrieb sind hier denkbar. Eine **betriebliche Reorganisation, die mit einer Ausgliederung von Geschäftsbereichen und einer Reduktion von Personal einhergehen könnte**, ist ebenfalls denkbar.

Mit dem Aus- und Aufbau neuer Industrieanlagen, dem Einsatz von Software, Robotern etc. steigt der Bedarf an IT-Fachkräften. Die Mehrzahl der befragten Betriebe verweist auf einen steigenden Bedarf, der mit dem derzeitigen Angebot auf dem Arbeitsmarkt nicht vollständig gedeckt werden kann. Bedarf besteht jedoch mehrheitlich für den Betrieb und die Instandhaltung der Technologien und Systeme. Experten für Entwicklungsleistungen werden eher am Konzernstandort in anderen Bundesländern benötigt. Der Bedarf an Fachkräften am Standort Leipzig lässt sich wie folgt konkretisieren. **Gesucht werden insbesondere IT-Fachkräfte mit Berufsausbildung zum/zur Fachinformatiker:in oder IT-System-Elektroniker:in, Anlagen- und Industriemechaniker:in sowie Anlagen- und Maschinenführer:in.**

3.2.2

Gut vorbereitet in die digitale Arbeitswelt? Zur betrieblichen Qualifizierungspolitik

Die Digitalisierung verändert in vielen Betrieben die Arbeits- und Produktionsprozesse (siehe Kapitel 3.1). Mit Ausnahme von Gesprächen in vier Betrieben haben alle Interviewten etwaige Folgen für die betriebliche Qualifizierungspolitik zum Thema gemacht. Der Grundtenor ist in diesen Fällen gleichklingend: Wie bereits im Hinblick auf die Veränderung der Mobilitätswende festgestellt (siehe Kapitel 2.2.2), werden die Beschäftigten im Großen und Ganzen auch auf die aktuellen Veränderungen im Zuge der Digitalisierung vorbereitet. Von substantiellen Defiziten war in keinem Fall die Rede.

***Im Home Office arbeiten wir echt gut
und das ist durch Corona nochmal
verstärkt worden.“***

Betriebsrat Drive

Dies soll anhand zweier Beispiele illustriert werden. Bei „Drive“ müssen alle Mitarbeiter:innen und Führungskräfte, die im Home Office arbeiteten, eine Schulung belegen. Dabei geht es u. a. um Fragen der Abrechnung oder um Regeln zur (beschränkten) Erreichbarkeit: „Im Home Office arbeiten wir echt gut und das ist durch Corona nochmal verstärkt worden“ (Betriebsrat Drive). Im Schienenfahrzeugbau hat sich, wie erwähnt, auch das Produkt digitalisiert – beispielsweise in Form von Kameras und Bildschirmen in der Fahrerkabine statt Außenspiegeln, elektronische Steuerungselemente und Sensortechnologien sind hinzugekommen. Das verändert insbesondere das gefragte Know-how bei den Außendienst-Mitarbeiter:innen, die im Falle von Problemmeldungen Wartungsarbeiten beim Kunden vornehmen. Darauf seien die Mitarbeiter:innen gut vorbereitet worden (Betriebsrat Rollex).

Um das Know-how für die beschriebenen Veränderungen zu entwickeln, werden sowohl die Erstausbildungsaktivitäten als auch die Angebote im Bereich von Weiterbildungen justiert – etwa in dem interessierte Mitarbeiter:innen (z. B. aus der Instandhaltung) oder Schulabsolvent:innen zu Fachinformatiker:innen weiter- bzw. ausgebildet werden. Zuweilen wird wieder bzw. vermehrt auf die Erstausbildung gesetzt.

In drei Bereichen offenbarten die Gespräche nichtsdestotrotz Herausforderungen bzw. Probleme bei der Qualifizierung im digitalen Wandel.

(1) Bei „Infra“ seien die Beschäftigten derzeit gut qualifiziert und auf die digitalen und automatisierten Prozesse in der Fertigung gut eingearbeitet und vorbereitet. Jedoch **bedarf es einer kontinuierlichen Qualifizierung** – und dies habe der Arbeitgeber aus Sicht des Betriebsrates aber „stark vernachlässigt“ (Betriebsrat Infra). Der Betriebsrat ist deswegen in die Rolle eines Treibers gegangen, wünscht sich aber mehr Engagement des Arbeitgebers und sucht nach fundierten Prognosen, welche Produkte und Fertigungstechnologien zukünftig gefragt sind, um die Qualifizierungsbedarfe ermitteln zu können.

(2) Die Gespräche bei „Räumex“ und „Rollex“ weisen darauf hin, **dass es weiterhin Arbeitnehmer:innen-Gruppen gibt, denen die Bedienung von Computern und Software schwerfällt** (u. a. für Self-Services im Personalbereich). Die Rede ist zum einen von „Älteren“, denen grundlegende Kenntnisse bzw. Bedienungsfahrungen fehlen, und zum anderen von Menschen mit Migrationshintergrund, deren Deutschkenntnisse die Bedienung erschweren. Für diese Gruppen ergeben sich offenbar zuweilen unzureichend beachtete spezifische Anforderungen an Anlernprozeduren und Software-Ergonomie.

Zugleich können digitale Lösungen auch Sprachbarrieren zu nehmen helfen. Bei „Metallix“ werden beispielsweise Nichtmuttersprachler auch mit Hilfe eines digitalen Schulungsformats in die Produktion eingewiesen. Dabei wird auf Symbole und Zeichnungen gesetzt, die international verständlich sind.

***„Wir haben viele Leute, die sagen,
dass sie unterfordert sind,
dass sie sich selbst nicht mehr
so einbringen können.“***

Betriebsrat Montafix

(3) Die Interviews bei den produktionsnahen Dienstleistern „Montafix“ und „Wiesel“ weisen auf **Dequalifizierungsprozesse** in Zuge der Digitalisierung hin. In der Logistik würden durch die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung nur noch die „rudimentärsten Logistiktätigkeiten“ bzw. „sehr einfache Tätigkeiten“ übrigbleiben (Betriebsrat Wiesel). Dies wird am Beispiel der automatisierten Wareneingangsbuchung illustriert. Man brauche niemanden mehr, der wisse, wie man Material einbucht und das entsprechende Programm bedient, sondern nur noch jemanden, der Güter entlädt und woanders hinbewegt (ebd.).

Auch die Vormontagearbeit bei „Montafix“ werde durch digitale Prozesse unterstützt. Dadurch sei es „einfach geworden Montagewerker zu sein, [...] man muss nicht mehr so viel überlegen“, mit der Folge: „Wir haben viele Leute, die sagen, dass sie unterfordert sind, dass sie sich selbst nicht mehr so einbringen können“ (Betriebsrat Montafix). Selbstkündigungen sind die Folge. Allerdings, so der Befragte, würden unterforderte Arbeitskräfte nicht zum OEM wechseln, weil es dort genauso sei. Diese suchten sich eher im KFZ-Handwerk eine Beschäftigung. Zugleich macht der Befragte auf einen Vorteil der Dequalifizierung durch digitale Überwachungs- und Unterstützungstechnologien aus. Sie erleichterten das Anlernen und den Quereinstieg.

3.2.3

Digitalisierte Arbeit = Gute Arbeit?

Die Digitalisierung verändert in vielen Betrieben die Arbeits- und Produktionsprozesse (siehe Kapitel 3.1). Mit Ausnahme von Gesprächen in drei Betrieben waren in allen Interviews die Folgen für Qualität der Arbeitsbedingungen Thema. Ein einheitliches Bild oder gar ein übergreifender Trend, wie sich „die Digitalisierung“ auf die Qualität der Arbeit auswirkt, zeichnet sich nicht ab. Das hat insbesondere damit zu tun, dass **es „die“ Digitalisierung nicht gibt, sondern im Grunde nur konkrete Anwendungsfälle digitaler Technologien in spezifischen Betriebskontexten**. Nichtsdestotrotz lassen sich zwei Pole ausmachen: In sechs Fällen dominiert eine problematisierende Wahrnehmung auf den Prozess zunehmend digitalisierter Arbeit, während in vier Fällen eine chancenbetonte Wahrnehmung im Vordergrund steht. In übrigen Fällen changieren die Einschätzungen relativ gleichgewichtig zwischen Problematisierung und erwartbaren Chancen.

Bei der problematisierenden Sicht auf die Frage, wie sich die Digitalisierung im eigenen Betrieb auf die Qualität der Arbeitsbedingungen auswirkt, stehen **Erfahrungen von gesteigerter Arbeitsbelastung, Arbeitsverdichtung oder von digital gestützter Überwachung** im Vordergrund („Metallix“, „Räumex“, Autohäuser „Rolle“ und „Zack“, „Infra“, „Basos“). In den Autohäusern beispielsweise haben die Mitarbeiter:innen eine Vielzahl von Programmen zu bedienen, die oftmals mangelhaft oder gar nicht miteinander operieren. Dies führe zu Mehrarbeit und zu Konflikten mit Kunden statt zu Arbeitserleichterung. Frustration, psychische Fehlbeanspruchungen und zum Teil Resignation sind die Folge.

Besonders drastisch sind die Erfahrungen beim Kontraktlogistiker „Räumex“, wo sich die Digitalisierung

systemischen Charakters mit klassischen Automatisierungs- und Rationalisierungsprozessen vermengt. Zwar seien dort die physischen Belastungen der Logistiker:innen über die Jahre zurückgedrängt worden und auch führte die Digitalisierung „gar nicht mal so“ (Betriebsrat Räumex) zu mehr Überwachung, sondern die psychische Belastung wurde verstärkt, sodass sich Dauerstresserleben, Beinahe-Unfälle, Streitigkeiten unter den Kolleg:innen und die Missachtung der Pausenzeiten häuften:

„Du wirst getrieben durch diese Tablets [auf den Transportfahrzeugen] [...] Das ist ganz schöner psychischer Stress. Gerade für die älteren Kollegen ist das richtig hardcore. Aber mittlerweile merken wir es auch bei den Jungen. Vor 8 bis 10 Jahren wurde im Pausenraum gescherzt. Jetzt kommst du in den Pausenraum rein und blickst in leere Gesichter. Du hast noch ein paar, die miteinander reden, aber du guckst wirklich in verbrannte Gesichter. [...] Alles ist nur noch hetzen, hetzen, hetzen. Entweder hetzt dich die Anlage, wo du dein Tablet hast, oder irgendwelche LKW-Pläne, Zeitfenster, wo du schnell raus musst, früher mit vier Mitarbeitern, heute mit zweien.“

Betriebsrat Räumex

Bei der chancenbetonten Sicht auf die Frage, wie sich die Digitalisierung im eigenen Betrieb auf die Qualität der Arbeitsbedingungen auswirkt, stehen **Erfahrungen von Arbeitserleichterung oder der Automatisierung unergonomischer Arbeitsplätze** im Vordergrund („Drive“, „Montafix“, „Rüstwerk“, „Rollex“). Dies steht in allen vier Fällen auch in Verbindung mit einer, aus Sicht der befragten Betriebsräte, guten Einbeziehung der Beschäftigten bzw. ihrer Interessenrepräsentanten in die Arbeitsgestaltung und einer geringen Sorge vor sanktionierenden Leistungs- und Verhaltenskontrollen.

Beispielsweise wurde es beim OEM „Drive“ Werker:innen erleichtert, die richtigen Teile zu greifen, indem Monitore Bild- oder Farbcodes anzeigen, welche vergleichsweise einfach und eindeutig auf entsprechend



markierte Kisten mit dem erforderlichen Material versehen. Diese konkrete Lösung sei größtenteils von Mitarbeiter:innen selbst entwickelt worden und senke die Fehlerquote. Die Werker:innen „finden das als Arbeitserleichterung“ (Betriebsrat Drive).

Ähnlich wirken arbeitsplatznahe Informationssysteme, die das Blättern in unübersichtlichen Akten, Auftrags- und Begleitdokumenten ersetzen oder visuelle Ansichten der Endprodukte ermöglichen, wie man sie etwa bei „Rollex“, „Montafix“ oder „Rüstwerk“ findet. Auch objektbezogene Fehlerkontrollsysteme auf der Basis spezialisierter Bilderkennung- und Kamerasysteme werden als Erleichterung beschrieben – unter anderem, weil sie die Augen entlasten, obgleich auch die Gefahr von Dequalifizierung und Unterforderungen bei dem Zulieferer „Montafix“ bzw. dem Logistiker „Wiesel“ beschrieben werden (vgl. Kapitel 3.2.3). Dergleichen digitale Anzeigen und Qualitätskontrollsysteme sind indes nicht zu verwechseln mit digitalen Produktionsstand- und Leistungsfeedback-Monitoren, die offenbar eher Stress- und Überwachungserleben befördern (z. B. anzutreffen bei „Metallix“, „Drive“ und „Move“).

In manchen Fällen sind Digitalisierungslösungen noch nicht reguliert oder erprobt, sodass deren Effekte aus Sicht der Befragten erst die nähere Zukunft offenbaren wird. So wird vermutet, dass die **fahrerlosen Transportsysteme (FTS)**, die in Zukunft bei „Drive“ vermehrt zum Einsatz kommen, **die Arbeit der Kontraktlogistik-Mitarbeiter:innen deutlich verändert**. Diese fahren dann nicht mehr bis zu den Anlagen, sondern zu einer FTS-Beladestation. Der Befragte

rechnet eher mit einer Erleichterung für die Logistikarbeiter:innen. Denn frühere Arbeitsschritte entfallen (z. B. das Abscannen jedes Behälters) und die psychische Arbeitsbelastung könnte weniger werden, da man sich weniger merken und konzentrieren müsse.

Zugleich bestehe die „Gefahr der Verdummung“ (Betriebsrat Wiesel). Offenbar werden zudem Humanisierungspotentiale aufgrund blockierter Digitalisierungsideen verschenkt bzw. bleiben Rationalisierungsoptionen ungenutzt – z. B. wenn sich die Routenzugfahrer:innen von „Wiesel“ bisher vergebens wünschen, auf digitalen Endgeräten angezeigt zu bekommen, an welchen Stellen bei „Move“ (kein) Nachschub erforderlich ist, statt Routen „auf Sicht zu fahren“, um zu prüfen, ob Behälter leer sind. Ob dies zu Leistungsverdichtung führen würde oder zur Entlastung wegen weniger Leerfahrtzeiten, hängt von den betrieblichen Kräfteverhältnissen ab.

Dass sich Handlungsspielräume aus Beschäftigten-sicht substantiell und in der Breite im Zuge des Digitalisierungsprozesses in einem Betrieb erweiterten, wurde in dieser Befragung nicht berichtet. Allerdings wurde vielfach betont, dass die Möglichkeiten von Videotelefonie und mobiler Arbeit die Arbeit erleichtere und Flexibilitätsspielräume für bestimmte Beschäftigtengruppen eröffne – etwa in den Betrieben bzw. Betriebsbereichen mit viel Büroarbeit (z. B. „Techhouse“, „Rüstwerk“).

Wie bereits im Hinblick auf die Auswirkungen der Mobilitätswende beschrieben, scheint sich die Transformation – auch in ihrer digitalen Dimension – in die jeweilige

betriebliche Kontinuitätslinie mehr oder weniger ausgeprägter Rationalisierung und Automatisierung einzuschreiben, ohne auf breiter Flur einen Humanisierungs- oder Rationalisierungsschub auszulösen.

Von der schrittweisen Durchsetzung der 35h-Woche in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie einmal abgesehen, beobachten Arbeitssoziolog:innen, dass seit den 1990er Jahren Arbeitszeiten ausgedehnt und insbesondere Arbeit intensiviert wird und konstatieren, dass dieser Prozess mit der digitalen Transformation weiter voranschreitet (u. a. Sauer 2020). Dies deckt sich mit Ergebnissen einer aktuellen repräsentativen Beschäftigtenbefragung. Im bundesdeutschen Maschinen- und Fahrzeugbau etwa geben 44 Prozent der Befragten an, dass die Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung größer geworden und nur 5 Prozent, dass sie geringer geworden ist (DGB 2022: 32). Auch die Kontrolle und Überwachung der eigenen Arbeitsleistung ist durch den Einsatz der digitalen Technologien für viele Beschäf-

tigte des Maschinen- und Fahrzeugbaus größer geworden (29 Prozent), während sie für die meisten gleichgeblieben ist (67 Prozent) (ebd.: 24).

In vertiefenden betrieblichen Studien in der Leipziger Fahrzeugindustrie ließen sich Digitalisierungsstrategien und ihre Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsbedingungen genauer eruieren und prüfen, inwiefern die beschriebenen Befunde der bundesweiten Beschäftigtenbefragung des DGB-Index Gute Arbeit auch für die regionale Fahrzeugindustrie in der Region Leipzig gelten. Zugleich wäre zu prüfen, ob sich der bundesweite Befund auch regional bestätigt, dass Unternehmen neue digitale Technologien sehr oft umsetzen, ohne Interessenvertretungen und Beschäftigte ausreichend in die Veränderungsprozesse einzu beziehen (DGB 2022). Dass **es in der Leipziger Fahrzeugindustrie ebenfalls ein Beteiligungsdefizit in der Transformation** gibt, darauf deuten die Befunde des folgenden Kapitels hin.

4 Transformationsgestaltung: Beteiligung von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen

Den Kern des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen, zu dem die Fahrzeugindustrie klassischerweise zählt und der oft mit dem Begriff der Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft belegt wird, macht eigentlich die duale Interessenrepräsentation durch Betriebsräte und gewerkschaftlich verhandelten Branchentarifverträgen aus (Müller-Jentsch 2022). Betriebsräte und kollektiv ausgehandelte Branchentarifverträge sind basale Formen von Demokratie in der Arbeitswelt. Betriebe mit Betriebsrat gelten als innovativer, bilden häufiger ihre Mitarbeiter:innen weiter und weisen in der Regel – insbesondere im Zusammenspiel mit einer Tarifvertragsbindung – eine geringere Mitarbeiterfluktuation auf (u. a. Schwarz-Kocher et al. 2011, Jirjahn 2010, Gerner et al. 2019; Lammers et al. 2022).

In 15 der 17 untersuchten Betrieben gibt es eine institutionalisierte Mitbestimmung in Form eines Betriebsrates, in zweien nicht. Betrachtet man die Bindung der Betriebe an einen Branchentarifvertrag werden die strukturellen Defizite im Untersuchungssample gegenüber dem Modell der deutschen Arbeitsbeziehungen

größer. Diese Demokratiedefizite (aus dem Fehlen von Betriebsräten und/oder einer Branchentarifbindung in einem Teil des Untersuchungssamples) werden noch gravierender, wenn man die Einschätzung der Betriebsräte zu der Frage auswertet, wie umfangreich die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen daran beteiligt sind, die Transformation mitzubestimmen. 60 Prozent sehen **die Seite der Arbeit gar nicht bis kaum in die Gestaltung der Mobilitäts- und Energiewende und der Digitalisierung involviert**. Somit gibt es – neben den strukturellen Demokratielücken in einigen der untersuchten Betriebe – aus Sicht der Mehrheit der befragten Betriebsräte auch ein prozedurales Demokratiedefizit in der Transformation (siehe Abbildung 8).

Drei der befragten Vertreter:innen der Geschäftsleitungen bewerten den Umfang der Mitbestimmung in ihren Betrieben mit „überwiegend“ und „völlig“, obgleich es in zwei dieser Betriebe weder einen Betriebsrat noch einen Tarifvertrag am Standort in Leipzig gibt. Eine Unternehmensleitung gibt keine Bewertung ab.

Dass es ein großes, unausgeschöpftes Mitbestimmungspotenzial zu geben scheint, kann auch aus der Abfrage zu vorhandenen vertraglichen Vereinbarungen zur Transformationsgestaltung interpretiert werden. Sechs von 17 Betrieben geben an, über eine oder mehrere Betriebsvereinbarungen zu verfügen, die mit Blick auf die Gestaltung der Transformation abgeschlossen wurden. Zwei von 17 Betrieben haben tarifliche Regelungen zur Standortsicherung (in Form eines Zukunftsvertrags oder ähnlichem) vereinbart.

„Das ist vielfältig unser Problem, dass wir als Belegschaft nicht mitgenommen werden, sondern eher vor den Kopf gestoßen werden. Es wird was auf die Fahne geschrieben und halbherzig umgesetzt, oder eben auch gar nicht umgesetzt.“

Betriebsrat Wiesel

Ergänzend kamen in acht von 19 Interviews weitere explizite Einschätzungen von Betriebsratsmitgliedern zu Art und Umfang der Mitgestaltungs- und Mitbestimmungspolitik zur Sprache. Vertreter:innen der

Geschäftsleitung äußerten sich zu diesem (zusätzlichen, nicht im Interviewleitfaden vermerkten) Themenbereich nicht. Die Inhalte ergaben sich situativ im jeweiligen Gespräch und sind nachfolgend zusammengefasst:

Die Mitgestaltungsmöglichkeiten werden unterschiedlich ausgeprägt gelebt (wie in Abbildung 8 dargestellt). Bei einzelnen Betrieben in der Zulieferbranche und im Schienenfahrzeugbau gibt es aus Sicht der befragten Betriebsräte gute bis sehr gute Beteiligung und gelebte Mitbestimmung. Zusammenarbeit und Transparenz sei gegeben („Rüstwerk“, „Rollex“, „Montafix“, „Hydro“).

Drei Betriebsräte aus der Zuliefer- bzw. Logistikbranche sprechen über große Lücken („Metallix“, „Räumex“, „Wiesel“). Exemplarisch formuliert es ein Befragter so: „Das ist vielfältig unser Problem, dass wir als Belegschaft nicht mitgenommen werden, sondern eher vor den Kopf gestoßen werden. Es wird was auf die Fahne geschrieben und halbherzig umgesetzt, oder eben auch gar nicht umgesetzt“. In den genannten Betrieben haben die Betriebsräte ihren Schilderungen zufolge wenig bis gar keinen Einfluss auf die Gestaltung, sei es bei der systematischen Personalplanung oder der Einführung neuer Technologien.

Betriebsräte eines OEM schildern, dass der Arbeitgeber der Informationspflicht durchaus nachkommt,

Mitbestimmung der Transformation

„Wie umfangreich sind die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen Ihres Betriebs daran beteiligt, den Wandel durch die Mobilitäts- und Energiewende und die Digitalisierung mitzubestimmen?“

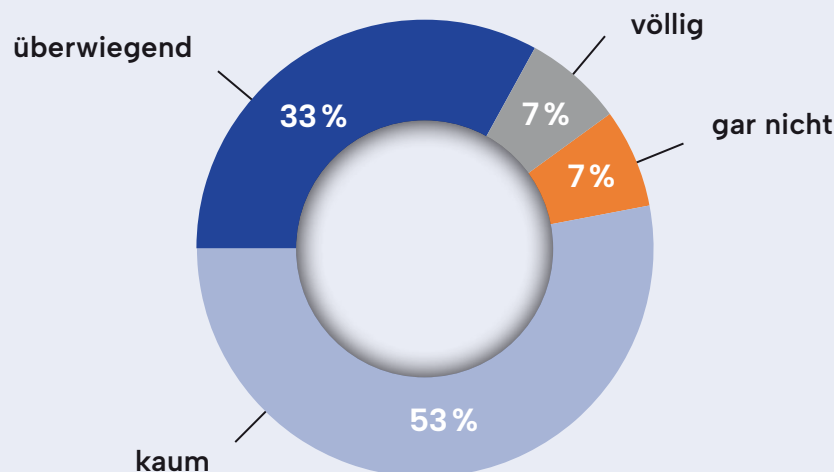


Abbildung 8 Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Mobilitäts- und Energiewende der befragten Betriebsräte

jedoch erfolgt diese in der Regel zu spät. Strategische Entscheidungen seien bei Bekanntgabe bereits gefällt. Beteiligung oder Einfluss seien durch den Betriebsrat nur noch in geringem Umfang möglich.

Abschließend sei auf eine allgemeine Herausforderung für Belegschaftsvertretungen hingewiesen, auf die der Betriebsrat von „Drive“ aufmerksam macht – nämlich, dass die **Restrukturierungsmaßnahmen der**

Antriebswende genutzt werden könnten, um einen Generalangriff auf einen gewachsenen Kompromiss in der Arbeitspolitik vorzunehmen. Die Betriebsräte der regionalen Fahrzeugindustrie müssten wachsam und informiert sein, um rechtzeitig einlenken bzw. gegensteuern zu können. Bei „Drive“ gelingt dies offenbar. Es gebe dort eine gelebte Kultur in den Arbeitsbeziehungen, „wo die uns nicht vergessen“ (Betriebsrat Drive).

5 Der Standortfaktor „Region Leipzig“ und die Mobilitätswende vor dem Betriebseingang

Inwiefern es Betrieben gelingt, Transformationsherausforderungen zu bewältigen, hängt nicht zuletzt an den Standortfaktoren einer Region. Auch in den Interviews wurden regionale Standortfaktoren aufgegriffen. Zehn der 19 Befragten bewerteten die Region Leipzig und nennen Standortvorteile und –nachteile aus ihrer Perspektive als betriebliche Interessenvertretungen und Unternehmensleitungen.

Diese Befragten bewerten **Leipzig insgesamt als eine äußerst anziehende und innovative Großstadt**, die eine sehr positive Entwicklung erlebt hat. Leipzig biete viele Vorteile und sei beliebt, auch über die Stadtgrenzen hinweg. Die Stadt sei weltoffen und geografisch attraktiv gelegen. Gleichzeitig ist der Wohnraum in Leipzig – im Vergleich mit anderen Großstädten – derzeit noch relativ gut bezahlbar, von einer sehr hohen Lebensqualität wird gesprochen.

Leipzig blickt auf eine langjährige Tradition als Industriestandort zurück. Als ein zentrales Merkmal für die Ansiedlung eines OEMs wird der Arbeitsmarkt der vergangenen Jahre genannt, welcher in großer Zahl fachlich gut qualifiziertes Personal bot. Betriebsräte ergänzen, dass auch **die Loyalität und Motivation der Beschäftigten maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe beigetragen** haben. Als betriebswirtschaftlicher Vorteil und gemeinwohlorientierter Nachteil wird die noch immer vorherrschende geringe Tarifbindung in Leipzig und Sachsen genannt. Mehrheitlich nennen die Befragten der Zulieferbranchen die Ansiedlung der beiden Fahrzeughersteller Porsche und BMW als großen Standortvorteil, der damit Leipzig Attraktivität als Wirtschaftsstand-

ort verleiht. Darüber hinaus bieten sich in der Region noch ausreichend Freifläche für den Aus- und Neubau von Betrieben.

Über eine gute ÖPNV-Anbindung an die Betriebsstätte sprechen „Stromox“ und „Techhouse“. Auch die gute Anbindung zu den Autobahnen einschließlich der Nähe zum internationalen Flughafen Leipzig/Halle und zum DHL-Hub sind erwähnenswerte Standortvorteile für die Region („Basos“, Autohaus „Rolle“ und „Zack“, „Montafix“). Eine **zukunftsfähige Verkehrsplanung** hat für den Betriebsrat eines OEM einen essentiellen Standortvorteil. Leipzig habe sich sehr gut entwickelt, diese Entwicklung müsse fortgesetzt werden. Für den Erhalt des attraktiven Wirtschaftsstandorts sei es relevant, dass ein umfassender Ansatz (mit Politik, Stadtrat, Wirtschaft) verfolgt wird, der eine sinnvolle Gesamtstrategie beinhaltet. Dabei sollte nicht zwischen den Verkehrsmitteln konkurriert werden, sondern eine angemessene Koexistenz zwischen PKW, Fahrrad und ÖPNV stattfinden.

Als nachteiliger Standortfaktor werden der zunehmende Arbeits- und Fachkräftemangel und die damit einhergehenden Herausforderungen für die Gewinnung und Bindung von Arbeits- und Fachkräften genannt. Eine Unternehmensleitung berichtet von den Erfahrungen für den Ausbau der Leipziger Betriebsstätte und bemängelt die Geschwindigkeit behördlicher Genehmigungsverfahren, die u. a. durch Verzögerungen und Herausforderungen – vor allem durch die unmittelbare Nähe zum Stadtkern – entstanden waren. Diese können einem potenziellen Ausbau oder auch einer Neuansiedlung von Betriebs-



stätten im Wege stehen. Im Vergleich wird Thüringen genannt, in dem die Genehmigungsverfahren wesentlich beschleunigter seien. Außerdem befürchtet ein Betriebsrat, dass sich die vermehrten Berichte über rechtsextreme Aktivitäten und die Wahlerfolge der AfD negativ auf die Region Leipzig/Sachsen sowie auf das Image der Betriebe auswirken und infolgedessen Neuanmeldungen erschweren.

Vermerkt gab es Anmerkungen zur Notwendigkeit einer gut ausgebauten Infrastruktur als maßgeblicher Einflussfaktor für eine nachhaltige Standortentwicklung. Genannt wurden die Notwendigkeit eines umfangreichen Ausbaus der Ladeinfrastruktur an den Betriebsstätten und im öffentlichen Raum (vor allem im urbanen Stadtkern und Quartieren, in denen Mietwohnungen dominieren – im Vergleich zu Eigensiedlungen mit Möglichkeiten für Individualladestationen) wie auch die Verfügbarkeit von, bestenfalls **regional erzeugter, erneuerbarer Energien sowie der Gewährleistung eines stabilen Energienetzes** bei stark zunehmender E-Mobilität.

So gibt es Betriebe mit vorhandener Lade-Infrastruktur am Standort. Mitunter ist diese jedoch nicht umfassend genug. Einzelnen Beschäftigten ist es zum Teil gar nicht möglich, den eigenen E-PKW an der Betriebsstätte zu laden. So wird beispielsweise berichtet, dass nur wenige Parkplätze mit einer Ladestation ausgestattet sind. Nach dem Ladezyklus muss der PKW umgeparkt werden. Während einer festen Schichtzeit kann das nicht jeder/jede Beschäftigte gewährleisten. Zudem berichten Traditionsunternehmen mit innerstädtischen Standorten, dass

es an geeigneten Transformatoren fehle, um überhaupt erstmal eine Ladestation in Betrieb nehmen zu können.

Ergänzend merkt eine Unternehmensleitung an, dass es mit den aktuell verfügbaren Stromressourcen noch nicht gelingen kann, einen Umstieg im gleichen Umfang von Verbrenner- auf Elektrofahrzeuge zu gewährleisten. Der Energiebedarf in Deutschland würde sich verdoppeln. Diesen mit erneuerbaren Energien abzudecken, wird zuweilen als unrealistisch eingeschätzt. Es bedürfe einer Pluralität von CO₂-neutralen Lösungen. Dazu gehöre neben alternativen Lösungen wie Brennstoffzellen auch weitere Forschung und Entwicklung zu alternativen (z. B. synthetischen) Kraftstoffen.

Eine attraktive ÖPNV-Anbindung wird ein zunehmend wichtiger Faktor, um eine qualifizierte Belegschaft zu gewinnen und zu halten. Eine schlechte ÖPNV-Anbindung kann zum Verlust an Wettbewerbsfähigkeit führen. Die Thematik der ÖPNV-Anbindung hat in der Befragung unterschiedliche Auffassungen hervorgebracht. Es gibt Betriebe, die sie als hinreichend loben (wie bereits ausgeführt), wiederum für andere Betriebe sei sie ungenügend („Rüstwerk“, „Drive“, „Move“, „Wiesel“, „Montafix“).

Die interregionale Bahn- und ÖPNV-Anbindung der Industriestätten rund um die beiden OEM-Werke im Norden von Leipzig, die große Pendlerbewegungen auslösen, stehen deutlich in der Kritik. Hier blicken Werkleitungen wie Betriebsräte auf jahrelanges mühsames und unabgeschlossenes Ringen mit Regional-

politik und Verkehrsanbietern, um die Erweiterung von Straßenbahntrassen, Radwegen, Bahnhaltstellen sowie um auf Schichtwechsel abgestimmte Fahrtzeiten. Insbesondere wurde die Notwendigkeit des Ausbaus von Zug- und Straßenbahnhaltstellen in direkter bzw. unmittelbarer Nähe zur Betriebsstätte angesprochen, die Taktzeiten des ÖPNV, die an die Schichtzeiten der Beschäftigten angepasst werden müssten, sowie eine umfänglichere ÖPNV-Anbindung der ländlichen Regionen rings um Leipzig an die Industriegebiete.

Ein weiterer Aspekt ist die Preisgestaltung des öffentlichen Nahverkehrs, insbesondere bei Fahrten über die Landesgrenze hinaus. Die Kosten für ein ÖPNV Ticket seien zu hoch, was Beschäftigte davon abhält, den ÖPNV zu nutzen. Mit einer Anpassung der individuellen betrieblichen Bedarfe an die ÖPNV-Anbindung

könnte eine umweltfreundlichere und kostengünstigere Alternative zum Individualverkehr geboten werden. Während der Zeit des 9-Euro-Tickets konnte vereinzelt beobachtet werden, dass Beschäftigte vom Individualverkehr auf den ÖPNV umgestiegen sind (u. a. bei „Calida“).

Zum Aufbau einer klimafreundlichen Mobilität zählen neben dem Ausbau des ÖPNV auch die Förderung des Radverkehrs, was den Verkehr in städtischen Gebieten und an überlasteten Knotenpunkten zur Hauptverkehrszeit mit entlasten könnte. Betriebe berichten, dass Beschäftigte auch das Fahrrad als Hauptverkehrsmittel zur Betriebsstätte nutzen. Für einen weiteren Ausbau, insbesondere eine Anbindung des Leipziger Umlands bedarf es jedoch eines flächendeckenden Ausbaus von sicheren und attraktiven Fahrradwegen.

6 Handlungsempfehlungen für das regionale Transformationsnetzwerk MoLeWa

Die fortschreitende Transformation der Arbeitswelt und die damit einhergehenden Veränderungen stellen Betriebe, deren Beschäftigte und betrieblichen Interessenvertretungen vor vielfältige und parallel verlaufende Herausforderungen. Diese führen zu einer steigenden Komplexität ohnehin vielseitiger Arbeitsfelder. Hinzu kommt der zunehmende Arbeits- und Fachkräftemangel, der als zentrale Herausforderung (nicht nur) bei den befragten Betrieben gesehen wird.

Die Mobilitäts- und Energiewende, wie auch die Digitalisierung verändern die Nachfrage nach spezifischen Qualifikationen und Kompetenzanforderungen der Betriebe und Beschäftigten, wobei die Zielbilder nicht immer klar definiert sind. Vor diesem Hintergrund bündeln die nachfolgend formulierten Handlungsempfehlungen an das regionale Transformationsnetzwerk MoLeWa die komplexe Ausgangslage. Die Handlungsempfehlungen wurden aus den individuellen Unterstützungsbedarfen der Befragten abgeleitet. Sie werden nachfolgend thematisch zusammengefasst dargestellt und exemplarisch mit Einzelbedarfen konkretisiert.

Handlungsfeld Austausch und Transparenz

In diesem Handlungsfeld geht es darum, Austausch sowie Wissenstransfer zu fördern. Ein konstruktiver Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben wird als ein wesentlicher Unterstützungsbedarf von Betriebsräten und Unternehmensleitungen benannt. Dabei können verschiedene Arten der Informationsgewinnung und -vermittlung eingesetzt werden. Sicherlich stellvertretend für viele formuliert die Unternehmensleitung von „Kopfwerk“ ihren Wunsch nach einem aktiven Netzwerk und bringt damit wesentliche Erwartungen in diesem Handlungsfeld auf den Punkt.

Grundsätzlich können vier spezifische Funktionen des regionalen Transformationsnetzwerkes in diesem Handlungsfeld abgeleitet werden.

- (1) **Bestehende regionale Veranstaltungsangebote und Expertisen koordinieren und transparent machen:** Das Netzwerk kann Betrieben den Zugang zu regionalen Akteuren und deren Expertise zur Gestaltung der Transformation vermitteln und dabei helfen, bestehende Veranstaltungen und Kompetenzen aus dem Konsortium und seinem

weiteren Umfeld breiter bekannt zu machen und zu bündeln. Dabei können betriebsübergreifende Formate des Wissens- und Informationstransfers (z. B. über themenspezifische Newsletter mit Terminübersichten) ebenso eine Rolle spielen wie die bedarfsorientierte, maßgeschneiderte Einzelsprache von Betrieben. Theoretisches wie auch weiterführendes Expertenwissen zur Gestaltung der Transformation kann über die Bereitstellung einer umfänglichen Informationsbasis zu bestehenden Angeboten in den Bereichen Investition, Innovation, Beschäftigung, Qualifizierung, nachhaltige und regionale Energiegewinnung sowie zu Fördermöglichkeiten erreicht werden. Kontakte zu Expert:innen, die sich mit Themen der Hochvolttechnik und Photovoltaik beschäftigten, sind besonders nachgefragt.

- (2) **Stärkung vorhandener Unterstützungsformate auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmer:innen-Seite:** Bestehende betriebliche Netzwerke sollten nicht verdoppelt werden, sondern (wie der ACOD auf Arbeitgeberseite oder das „Netzwerk Arbeit und Innovation“ auf Arbeitnehmerseite) durch Ideen und Ressourcen aus dem Transformationsnetzwerk unterstützt werden. Gleichzeitig bieten die bestehenden Aktivitäten und Kooperationsstrukturen der Partner Anknüpfungspunkte, Inhalte und Schwerpunkte des Transformationsnetzwerks reibungsarm zu transportieren.
- (3) **Eigens akzentuierte Veranstaltungen:** In Wissensfeldern, die durch bestehende Angebote in der Region und von Partnern des Netzwerks nicht oder nicht ganzheitlich abgedeckt sind, bieten sich eigene, arbeitsorientierte (Fach-)Veranstaltungen an (z. B. in Kooperation mit Akteuren aus dem Feld der Regional- und Strukturpolitik, Wissenschaft etc.). Bei der Themenfindung können die MoLeWa-Partner auf ihre eigenen praktischen Erfahrungswerte aus ihren betrieblichen Kontakten sowie auf die hier (bspw. im Handlungsfeld „Technologie und Innovation“) beschriebenen Bedarfe zurückgreifen.
- (4) **Zielgruppenübergreifende Formate für den interdisziplinären Austausch entwickeln:** Die Stärke des MoLeWa-Netzwerkes besteht in der Vielfalt der Perspektiven und Beteiligten sowie der damit verbundenen umfangreichen Gestaltungsmöglichkeiten und -kompetenzen. Zu prüfen wäre, ob zu bestimmten Fachthemen seitens MoLeWa eigens entwickelte Formate angeboten werden können, die Synergien und (effizientere) Vernetzungen über die verschiedenen Partner und ihre Strukturen hinweg herstellen (etwa zwischen Geschäfts-

leitungen, Betriebsräten, IG Metall, Wissenschaft, Lokalpolitik, Verwaltung und Arbeitsagentur). Die erforderliche ganzheitliche Betrachtung der verschiedenen Transformationsprozesse sollte dabei durch die Integration verschiedener Fachpolitiken im Austausch erreicht werden. Um regionale Kompetenzen sichtbar zu machen und zu stärken, könnten (themenspezifisch) Akteure in der Region auch direkt miteinander verbunden werden. Auch die Nutzung der breit aufgestellten, vorhandenen Ressourcen im MoLeWa-Konsortium (Technik, Qualifikation, Arbeitsgestaltung, etc.) kann eine themenübergreifende Vernetzung ermöglichen. So können vorhandene Potenziale aus verschiedenen Blickwinkeln identifiziert sowie gemeinsame Lösungsstrategien entwickelt und implementiert werden.

Beispielhafte inhaltliche Ausrichtungen von Aktivitäten in diesem Handlungsfeld ergeben sich auch aus in Interviews geäußerten individuellen Beratungsbedarfen. Diese Bedarfe können durch individuelle Beratungs- und Vernetzungsarbeit bedient werden oder zum Anlass genommen werden, spezifische Fachveranstaltungen für mehrere Betriebe zu entwickeln.

„Wir haben festgestellt, zusammen kommen wir besser voran als allein. Manchmal ist es ja nur die Idee, die fehlt. Wir wünschen uns ein aktives Netzwerk, wo man solche Themen besprechen kann – Qualifizierung, Mobilität, Wandel, Energie, Digitalisierung. Mit einer breiten Masse an Betrieben – kleine, mittlere und große – sowie Ideengebern – Alte, Junge, Nerds, Erfahrene, Unerfahrene. Es braucht diese breite Streuung, um alle im Wandel mitzunehmen und vor allem kleinere Betriebe nicht abzuhängen.“

Unternehmensleitung Kopfwerk

Einen individuellen Beratungsbedarf zu Fördermöglichkeiten zur Sicherung des Leipziger Standorts formulierten etwa Befragte von „Metallix“. Bei „Rüstwerk“ hofft man auf Beratung zu den Fördermöglichkeiten für den notwendigen Ausbau der Produktionsflächen. Die Unternehmensleitung von „Metallix“ wünscht sich zudem die Vernetzung und Kooperation mit Forschungseinrichtungen, etwa der Wasserstoff- und

Brennstoffzellen-Forschung an der TU Chemnitz. Der Betrieb brauche technisches Know-how zu neuen Technologien und Komponenten (bspw. Brennstoffzellen), um eigene Entwicklungen vorantreiben zu können und den Forschungseinrichtungen mit eigener Expertise (bspw. beim Prototypenbau) Unterstützung anbieten zu können. Sie seien „blind für diese Forschungseinrichtungen“ konstatiert die Unternehmensleitung. Der Betriebsrat bei „Calida“ sieht Potenziale in der Förderung von Photovoltaikanlagen und hegt den Wunsch nach informellem Austausch und Vernetzung, um sein Mitspracherecht bei der Realisierung von nachhaltiger Energiegewinnung im Betrieb zu stärken.

Der Betriebsrat des „Autohauses Zack“ ist interessiert, wie sich andere Interessenvertretungen bzw. andere Betriebe dem Thema Transformation gestellt haben. Von Interesse sind das Ergebnis, die Vorgehensweise und ein informeller Austausch. Denn er merkt an: „Es gibt immer wieder Dinge, die man in anderen Betrieben unter dem Teppich hält, die aber in informellen Runden zur Sprache kommen können.“

Ein weiteres, netzwerkübergreifendes Gesprächsformat mit Beteiligung von Akteur:innen aus Politik und Wissenschaft könnte die Sorge adressieren, dass Betriebe – vor allem die PKW-Hersteller, Logistiker und Zulieferer – in den Umbruchsjahren unmittelbar vor dem Verbrenner-Verbot 2035 mit einem Produktionsparadox konfrontiert werden könnten. Gemeint ist damit, dass einerseits die Arbeits- und Produktionsprozesse auf „neue“ (Antriebs-) Technologien umgestellt werden, andererseits manche Befragte unmittelbar vor 2035 ein kurzzeitiges Verbrenner-Revival und damit eine hohe Nachfrage nach „alten“ Technologien erwarten. Mit diesem Produktions- bzw. Transformationsparadox wird eine Überforderung der Zuliefererkapazitäten und Belegschaften befürchtet und die Frage aufgeworfen, wie der Übergang möglichst friktionsarm für die Betriebe und ihre Beschäftigten gelingen kann. Ob ein solches Revival überhaupt realistisch ist und wie Friktionen betrieblich und politisch entgegengewirkt werden kann, könnten Leifragen einer Fachveranstaltung sein.

Dass es einen Wandel hin zu klimafreundlicheren Technologien braucht und in den nächsten drei bis fünf Jahren weitere Umstellungs- und Diversifikationsprozesse nötig sind, dürfte außer Frage stehen.

Handlungsfeld Technologie/Innovation

Nicht zuletzt um Engpässe in der Versorgung mit Arbeits- und Fachkräften zu begegnen, werden Innovationen nötig sein, die Arbeitsprozesse rationalisie-

ren bzw. effektivieren. Bei der Gestaltung dieser Innovationen bzw. Rationalisierungen muss ein Zwiespalt überwunden werden. Sie müssen vermeiden, einen Abwanderungsdruck zu befördern, weil die technologischen Innovationen nicht zugleich als Arbeitserleichterung erfahren werden, sondern arbeitsverdichtend oder unterfordernd wirken (siehe dazu auch das Handlungsfeld „Arbeitsgestaltung“). Zudem sind Innovationen von Interesse, die in die Richtung einer CO₂-neutralen Produktion führen (u. a. grüner Wasserstoff, Photovoltaik, etc.).

Ausgehend von der Prämisse einer humanisierenden und klimafreundlichen Technologiepolitik könnten Aufgabenfelder des regionalen Transformationsnetzwerks sein:

- technologische Zukunftsfelder aufzuzeigen, Effizienztechnologien zu stärken und Orientierung zu bieten – und zwar entlang von Wertschöpfungsketten und nicht in Branchen denkend;
- bei der sinnvollen Verknüpfung bestehender digitaler (Insel-)Lösungen zu unterstützen, Schnittstellen zu finden und nutzbar zu machen;
- humanzentrierte technologische Innovationen in der Region zu entwickeln und so endogene Stärken zu stützen;
- bestehende Innovationen sichtbar zu machen und good practice-Beispiele zu bewerben;
- Kooperationen zwischen Unternehmen selbst und Forschungs- und Entwicklungsakteuren anzuschließen;
- die Ansiedlung von Reallaboren in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Betrieben zu fördern und ebenso
- bei Neuansiedlungen sowie dynamischer Bestandspflege innovativer Unternehmen zu unterstützen.

Die spezifische Aufgabe der Träger des regionalen Transformationsnetzwerks kann in einer Art Lotsenfunktion gesehen werden. Es geht nicht nur darum, bestehende Expertisen und Angebote (z. B. technologischer oder sozialer Innovationen) breit zu kommunizieren, sondern mit den einzelbetrieblichen Bedarfen zielgenau zusammenzubringen. Ein so verstandener Lotse unterstützt Betriebe in der Transformation (Betriebsräte und Geschäftsleitungen, insbesondere in KMU) beim konkreten Transfer von Innovationen – unternehmensintern, von einem Unternehmen in das andere bzw. von der Wissenschaft in die Praxis. Dazu

gehören die Kontaktabbau und die Vernetzung zu geeigneten Kooperations- und Entwicklungspartnern für das jeweilige Vorhaben, die Moderation von ersten Zusammenkünften, die Suche nach Fördermöglichkeiten sowie die tatkräftige Unterstützung dabei, Förder- oder Projektanträge zu entwickeln und zu stellen.

Zur Funktion des Transferhelfers und Lotsen gehört es unseres Erachtens auch, Orientierung zu stiften. Dies könnte sich nicht zuletzt darin ausdrücken, Konzepte für die Industriearbeitsplätze der Zukunft zur Kompensation des befürchteten Abbaus in der Logistik und Zulieferindustrie (weiter) zu entwickeln und in der Breite zu kommunizieren (z. B. im Bereich des Recyclings oder einer regionalen Kreislaufwirtschaft). Darin eingebettet könnte ein Forum zur Zukunft der Branche der automobilen Logistikdienstleistung Orientierung für betriebliche Akteure wie die Beschäftigten bieten. Beides wäre besonders für die Betriebe „Wiesel“ und „Räumex“, die wir zu „den Angezählten“ rechnen, eine Hilfestellung.

Handlungsfeld Fachkräftesicherung

Der voranschreitende Arbeits- und Fachkräftemangel, der Bedarf an qualifizierten Fachkräften, die in der Lage sind, sich der Transformation der Arbeitswelt anzupassen sowie die sich ändernden Qualifikations- und Kompetenzanforderungen verdeutlichen die Relevanz dieses Handlungsfelds. Um diese Herausforderungen angehen zu können, müssen zukünftige Anforderungen frühzeitig erkannt und geeignete Maßnahmen ergriffen werden.

Die Aufgabe attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, beinhaltet sowohl die Gewinnung neuer als auch die Bindung bestehender Beschäftigter. Um dies zu erreichen, könnten gezielte unterstützende Maßnahmen durch das Transformationsnetzwerk ergriffen werden. Ansatzpunkte hierfür werden z. B. in

- der Förderung von Tarifbindung und Mitbestimmung,
- der Stärkung von Maßnahmen der Gesunderhaltung bis zur
- Gestaltung der verschiedenen Flexibilitätsanforderungen von Beschäftigten und Unternehmensleitungen im Sinne der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben gesehen.

Für eine nachhaltige Arbeits- und Fachkräfteentwicklung gilt es zudem, Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu etablieren. Eine gezielte Förderung des lebenslangen Lernens stärkt die Kompetenzen

der Beschäftigten, kann Motivation und Zufriedenheit steigern und ebenso zur Bindung an den Betrieb beitragen. Um den Betrieben eine nachhaltige und langfristige Personalpolitik zu ermöglichen, müssen die Voraussetzungen geschaffen werden. Insbesondere kleine und mittlere Betriebe benötigen Unterstützung. Ansatzpunkte in der MoLeWa-Arbeit hierfür sind:

- Die Systematisierung der bestehenden betrieblichen Fähigkeiten der Beschäftigten (Erfassung Ist-Zustand) einerseits, andererseits von zukünftig erwarteten Fachkräfte- und Kompetenzbedarfen.
- Daraus abgeleitet zählt auch die Vermittlung passgenauer und kontinuierlicher Angebote (betrieblich und überbetrieblich) zu den als zielführend eingeschätzten Aufgaben. Beispielsweise benötigt der Betriebsrat von „Autohaus Rolle“ Unterstützung für das Anfertigen einer Personalbedarfsplanung für die nächsten fünf Jahre. Auch eine Übersicht über Berufe, die in den nächsten fünf Jahren benötigt werden, würde Betriebsräte und Unternehmensleitungen bei der Personalbedarfs- wie auch der Weiterbildungsplanung unterstützen.
- Es könnten in branchenspezifischen Foren und Fachveranstaltungen des Transformationsnetzwerkes fundierte Einschätzungen zu Technologietrends, dem Wandel von Arbeitstätigkeiten und Berufsprofilen sowie Berufsbildungsprognosen vermittelt werden, damit betriebliche Praktiker:innen Orientierung für eine vorrausschauende Qualifizierungsbedarfsermittlung erhalten (z. B. in dem Technologiefeld „automobile Elektronikkomponenten“).
- Wenn Qualifizierungsbedarfe anderer regionaler Betriebe bekannt wären, könnten diese unter Umständen gebündelt werden, was finanzielle Einsparungen bei den Betrieben nach sich ziehen könnte, merkt der Betriebsrat von „Montafix“ an. Aufgrund einer beginnenden Fluktuation bei „Metallix“ sieht der Betriebsrat Unterstützungsbedarf bei der aktiven Bindung des Fachpersonals. Als ersten Schritt wird hier eine Verbesserung der Kommunikationskultur im Betrieb gesehen. Bei der Erstellung einer Kompetenz- bzw. Qualifikationsmatrix für vorhandene Beschäftigte sieht der Betriebsrat von „Calida“ einen konkreten Unterstützungsbedarf. Um die Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern, könnte das Transformationsnetzwerk die Betriebe als Transferhelfer und Lotse darin unterstützen, die Angebote und Förderkulisen kennen zu lernen, betriebliche Besuche der Agentur für Arbeit anzubahnen und helfen, Förderanträge zu stellen.

- Die Stärkung der betrieblichen Berufsausbildung sowie die Anpassung von Curricula in technischen Studiengängen wären weitere Ansatzpunkte. Um die Erstausbildungsaktivitäten der Betriebe zu befördern, sollte im Transformationsnetzwerk geprüft werden, inwiefern es helfen kann, Ausbildungsverbände aufzubauen. Zudem könnte das MoLeWa-Netzwerk bei der Orientierung zu nachgefragten (neuen) Ausbildungsberufen sowie beim Aufbau von Kooperationen mit (Berufs-) Schulen unterstützen. Es könnte über mögliche Arbeitsfelder in der Industriebranche informiert werden und ein frühzeitiger Zugang zu potenziellen Auszubildenden ermöglicht werden (auch über Schülerpraktika, Abschlussarbeiten, Tag der offenen Betriebe, „Patentbrigaden“ etc.). Eine stärkere Vernetzung mit der Universität Leipzig und der HTWK, insbesondere deren Fakultäten Wirtschaftswissenschaften/ Wirtschaftsingenieurwesen und Ingenieurwissenschaften sieht die Unternehmensleitung von „Kopfwerk“ als wesentlich an. Es brauche Impulsgeber zur Anpassung der Lehrpläne in den Studiengängen. Der Impuls aus der Praxis reiche nicht aus, hier bedürfe es Unterstützung durch weitere Institutionen.

Die Erschließung neuer Fachkräftereserven wird als eine weitere Maßnahme gesehen. Für das Netzwerk könnten sich Ansatzpunkte ergeben, wie bspw.:

- Verbesserung der Vermittlung von Arbeitskräften, indem etwa betriebliche Bedarfe gebündelt und mit den Angeboten bspw. der Agentur für Arbeit zusammengebracht werden. Dazu könnte durch die Tätigkeit von „Lotsen“ die Zusammenarbeit zwischen den Berater:innen der Arbeitsverwaltung und den betrieblichen Personalabteilungen sowie den Betriebsräten vom MoLeWa-Netzwerk gefördert werden;
- Stärkung der Zuwanderung ausländischer Beschäftigter und betrieblicher Integration (Willkommenskultur), in dem etwa Impulse für die Weiterentwicklung von Integrationskursen gesetzt und regionale Projekte zur Förderung von Toleranz und Zivilcourage betrieblich konkretisiert, bekannter gemacht und durch das Transformationsnetzwerk unterstützt umgesetzt werden;
- Informationen über Mittel und Wege zur Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse und Kompetenzen sowie Unterstützung beim Transfer derlei Ansätze (z. B. über die Kommunikation von Beispielen aus dem Projekt ValiKom und einer regionalen Umsetzung in Kooperation mit den zuständigen Kammern) sowie
- Unterstützung von Betrieben bei der Integration von Menschen ohne Schul-/Berufsabschluss oder Langzeiterwerbslosen in den Arbeitsmarkt; etwa durch die Kommunikation von good practice-Beispielen, Informationen zu Förderprogrammen oder der Entwicklung von innovativen Ansätzen mit interessierten Betrieben.

Handlungsfeld Arbeitsgestaltung

Die Untersuchung spricht für eine weiter- bzw. tiefere regionale Förderung guter und mitbestimmter Arbeit, um u. a. den Arbeits- und Fachkräftengapsen beizukommen. Eine humanisierende Technologie- und Produktionsgestaltung kann als Bindungsfaktor im Wettbewerb um Fachkräfte wirken. Die Mobilitätswende und die Digitalisierung öffnen dafür ein Gelegenheitsfenster.

Das Netzwerk kann dies durch Lern- und Unterstützungsformate für betriebliche Praktiker:innen (auf Betriebsrats- wie Unternehmensseite) befördern. Dafür bietet sich eine enge Kooperation mit dem bereits etablierten Leipziger Netzwerk „Arbeit und Innovation“ an. Zwei Zielstellungen müssten im Fokus stehen: Zum einen wären mit Blick auf das in Kapitel 4 ausgemachte Demokratiedefizit Mitbestimmungsakteure durch innovative Formate darin zu unterstützen, in der Gestaltung der Transformation stärker eingebunden zu werden – insbesondere in den Betrieben der Typen „Gefährdete“ und „Angezählte“. Zum anderen wäre eine Zielstellung, auf die Risiken bzw. Belastungen, die mit neuen Technologien und Produktionsabläufen einhergehen, aufmerksam zu machen und Mittel und präventive Maßnahmen aufzuzeigen, die diese zu minimieren helfen (etwa good practice-Beispiele mitbestimmter, ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen).

Dabei ist der Vorrang der Verhältnisprävention vor verhaltensbezogenen Maßnahmen sowie ein sozio-technischer Gestaltungsansatz im Gestaltungshandeln der betrieblichen Praktiker:innen zu verankern bzw. zu festigen (Hirsch-Kreinsen 2020: 85ff). Dazu zählt auch die Unterstützung von betrieblichen Praktiker:innen bei der (Weiter-) Entwicklung von Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Leben verbessern (z. B. über flexible Arbeitszeitmodelle wie „Elternschichten“, welche die Fürsorgeverpflichtungen von Arbeitnehmer:innen in Rechnung stellen).

Zwei zusätzliche Studien wären für die Arbeit des Transformationsnetzes von großer Bedeutung und könnten durch dieses unterstützt und gefördert werden. Zum einen stellt sich die Frage, ob das Lage-

bild dieser Untersuchung, in der 11 von 17 (≈ 65 Prozent) der befragten Betriebe den Standfesten, zwei von 17 (≈ 12 Prozent) den Wankenden und vier von 17 (≈ 25 Prozent) den Angezählten zugerechnet werden, für die Fahrzeugindustrie der Region Leipzig repräsentativ ist. Eine gezielte Studie auf der Basis repräsentativer(er) Fallzahlen könnte hier Licht ins Dunkle bringen.

Zur genaueren Ausleuchtung der Auswirkung der Transformationstreiber „Mobilitätswende“ und „Digitalisierung“ auf die Qualität der Arbeitsbedingungen ist eine vertiefende Begleitforschung zur „Arbeit in der Leipziger Fahrzeugindustrie in der Transformation“ zu befördern – dies wäre als ein Mixed-Method-Design aus (a) vertiefenden qualitativen Betriebsfallstudien und (b) einer quantitativen Befragung von Beschäftigten anzulegen, die zum Zwecke der Vergleichbarkeit auf den DGB-Index Gute Arbeit aufbaut. Dadurch könnten Erkenntnisdefizite, die diese Untersuchung an verschiedenen Stellen offenlegt, überwunden und Handlungsbedarfe noch zielgenauer eruiert werden. Die Ergebnisse beider Studien könnten in die vom Transformationsnetzwerk zu leistende regionale Strukturberichterstattung einfließen und die so erreichbare Arbeitsorientierung eines solchen Monitorings zu einer prononcierten Dimension und einem heraushebenden Merkmal des Netzwerks machen.

Handlungsfeld Mobilitätsregion Leipzig

Die Entwicklung nachhaltiger Verkehrskonzepte stellt auch für Leipzig eine erforderliche Thematik dar. Es wird als notwendig erachtet, dass innovative nachhaltige Verkehrskonzepte (für den Metropolraum Leipzig) (weiter-)entwickelt werden. Das Netzwerk könnte als treibender Akteur fungieren und Impulsgeber für Interessenkoalitionen aus Betriebsleitungen, Betriebsräten, Gewerkschaften, Regionalpolitik und Zivilgesellschaft bzw. Klimaschutzbewegung sein.

Hierbei geht es um den Ausbau nachhaltiger Verkehrsinfrastrukturen sowie der Förderung klimafreundlicher Mobilitätslösungen für ein „nachhaltiges Pendeln“, wie dem Ausbau von (Fern-)Radwegen und die bessere Anbindung von Betriebsstätten an den öffentlichen Nah- und Interregionalverkehr. Hier spielen insbesondere die Verfügbarkeit von Haltestellen an den Betriebsstätten und die Anpassung der ÖPNV-Angebote an die Schichtzeiten der Beschäftigten eine Rolle – insbesondere zu den großen Betriebs- und Gewerbeparks rund um die beiden OEM-Werke im Norden Leipzigs. Auch ist von Belang, den Ausbau der regionalen Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität zu beschleunigen und Ridepooling und Carsharing

zu fördern. Hierbei könnte das regionale Transformationsnetzwerk Foren für den entscheidungsorientierten Austausch zwischen regionaler Politik, Beschäftigtenvertretungen, Werkleitungen und Umweltbewegung – unter Einschluss von Beschäftigten und Bürger:innen – anbieten.

Um moderne, nachhaltige Mobilitätslösungen, die über den individuell genutzten PKW hinausgehen, sichtbar zu machen, müssen diese analysiert und erfahrbar gemacht werden. Auch hier könnten sich Gestaltungsansätze für das Netzwerk, in Kooperation mit den Konsortialpartnern sowie auch den weiteren regionalen Transformationsnetzwerken anbieten.

Abschließend sei noch ein allgemeiner methodischer Hinweis gegeben. Bedenkt man die in vielen Gesprächen eher zögerlich-abwartenden Äußerungen zu der Frage, welche Unterstützung man sich aus dem Netzwerk zur Gestaltung der Transformation wünscht, empfiehlt es sich, ein konkretes Portfolio an Aktivitäts- und Unterstützungsangeboten zu entwickeln und diese bei betrieblichen Besuchen als Gesprächsgrundlage zu nutzen. Auf dem Wege des Austauschs auf einer solchen relativ konkreten Angebotsbasis zwischen MoLeWa-Netzwerk-Management bzw. MoLeWa-Netzwerk-Partnern und betrieblichen Praktiker:innen könnten die Angebote und anvisierten Aktivitäten bedarfsgerecht verfeinert werden.

Wohlmöglich gilt hier das Gleiche wie für die sozial-ökologische Transformation insgesamt – sie steht und fällt mit einem beteiligungsorientierten Herangehen, das die Masse der Menschen mitnimmt und dort abholt, wo sie stehen.

Literaturverzeichnis

- Blöcker, Antje (2020):** Transformation auf Hochtouren – Konversion noch auf Sparflamme: Automobilhersteller und Zulieferindustrie in Berlin, Brandenburg, Sachsen und Sachsen-Anhalt in der Transformation. In: Blöcker, Antje et al. (Hg.) (2020): Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation – Beschäftigtenperspektiven aus fünf Bundesländern. Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt a. M.
- Blöcker, Antje/Dörre, Klaus/Holzschuh, Madeleine (Hg.) (2020):** Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation – Beschäftigtenperspektiven aus fünf Bundesländern. Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt a. M.
- BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2017):** Weißbuch. Arbeiten 4.0. Berlin.
- BMWK (2021):** Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“. Bundesanzeiger (Hrsg.), abrufbar unter: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/F/foerderbekanntmachung-transformationsstrategien-regionen-fahrzeug-zulieferindustrie.pdf?__blob=publicationFile&v=6
- Destatis (2022):** Pkw-Dichte im Jahr 2021 auf Rekordhoch. Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes, Nr. N058, 15.09.2022, abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/09/PD22_N058_51.html
- Destatis, Statistisches Bundesamt (2023):** Demografischer Wandel, abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html#sprg588250
- DGB (2022):** Digitale Transformation – Veränderungen der Arbeit – Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2022, Tabellenanhang, abrufbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++a0fb3296-6b36-11ed-8685-001a4a160123>
- Dörre, Klaus u. a. (2013)** Bewährungsproben für die Unterschicht? Soziale Folgen aktivierender Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt a. M.: Campus.
- Dörre, Klaus u. a. (2017)** Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West, Frankfurt a. M.: Campus.
- Dispan, Jürgen (2021):** Branchenanalyse Kraftfahrzeuggewerbe – Digitale Transformation, Technologiewandel und Beschäftigungstrends in Autohäusern und Kfz-Werkstätten, HBS working paper Nr. 223, Düsseldorf.
- Evans, Michaela/Hilbert, Josef (2023):** Arbeits- und Gesundheitsschutz, In: Bohn, Rainer et al. (Hg.) (2022) Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, 3. Auflage, Baden-Baden, S. 68-71.
- Fraunhofer IAO/IFA (2023):** Beschäftigungseffekte im Kfz-Gewerbe 2030/2040, abrufbar unter: https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Studien/e-mobil_BW_Beschaeftigungseffekte_im_Kfz-Gewerbe_2030_2040.pdf
- Gerner, Hans-Dieter et al. (2019):** Voraussetzungen und Effekte betrieblicher Interessenvertretung in eigentümergeführten Unternehmen, In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Vol. 67, Nr. 2, S. 113-144.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2018):** Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan (Hrsg.), Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 13-32.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2020):** Digitale Transformation von Arbeit. Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze. Stuttgart: Kohlhammer.
- Jirjahn, Uwe (2010):** Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update, HBS-Arbeitspapier Nr. 186, Düsseldorf.
- KBA (2023a):** Fahrzeugzulassungen im Dezember 2022 – Jahresbilanz, Pressemitteilung Nr. 01-2023, abrufbar unter: https://www.kba.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Fahrzeugzulassungen/2023/pm01_2023_n_12_22_pm_komplett.html
- KBA (2023b):** Neuzulassungsbarometer: Personenkraftwagen im Februar 2023, abrufbar unter: <https://t1p.de/PKWNeuzulassungFeb2023>
- Kelle, Uwe/Kluge, Susann (2010):** Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierungen in der qualitativen Sozialforschung (2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden.
- Krzywdzinski, Martin u. a. (2022):** Wachsende Kluft zwischen Vorreiterunternehmen und Nachzügler: Digitalisierung, Automatisierung und organisatorischer Wandel in Folge der COVID-19-Krise, Berlin: Weizenbaum Institute for the Networked Society, DOI: <https://doi.org/10.34669/wi.ws/24>
- Lammers, Alexander/Lukowski, Felix/Weis, Kathrin (2022):** The relationship between works councils and firms' further training provision in times of technological change, In: British Journal of Industrial Relations, 1-33, DOI: <https://doi.org/10.1111/bjir.12710>
- Maier, Benedikt (2022):** Autohäuser im Wechselspiel zwischen online und offline: Digitalstudie 2022, Whitepaper, online verfügbar unter: <https://t1p.de/Digitalstudie2022>
- Müller-Jentsch, Walter (2022):** Industrielle Beziehungen, In: Bohn, Rainer et al. (Hg.) (2022) Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, 3. Auflage, Baden-Baden: Nomos, S. 213-219.
- Puls, Thomas/Fritsch, Manuel (2020):** Eine Branche unter Druck. Die Bedeutung der Autoindustrie für Deutschland, IW-Report Nr. 43, Köln.
- Sauer, Dieter (2013):** Die organisatorische Revolution: Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten, Hamburg.
- Sauer, Dieter (2019):** Zehn Jahre »Gute Arbeit«? Ein »Blick von unten« – Zur Entwicklung der alltäglichen Arbeitsbedingungen aus der Sicht von Beschäftigten, In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Transformation der Arbeit – Ein Blick zurück nach vorn, S. 240-251.
- Sauer, Dieter (2020):** Arbeitszeitpolitik und sozial-ökologische Transformation, Beitrag zum Fachgespräch „Arbeit – Zeit – Politik“ der RLS, am 21.01.2020, Berlin, abrufbar unter: <https://t1p.de/Digitalisierung-Arbeitszeit>
- Schwarz-Kocher, Martin et al. (2011):** Interessenvertretungen im Innovationsprozess: der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin: Edition Sigma.
- Stadt Leipzig (2019):** Methoden und Ergebnisse der Bevölkerungsvorausschätzung 2019. Leipzig: Stadt Leipzig Amt für Statistik und Wahlen (Hrsg.).
- Stadt Leipzig (2021):** Statistisches Jahrbuch 2021. 51. Ausgabe. Leipzig.
- Urban, Hans-Jürgen (2019):** Gute Arbeit in der Transformation: Über eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus, Hamburg.

Anlagen

Anlage 1: Interviewleitfaden

Tabelle 3 Interviewfragen für die Betriebe-Befragung MoLeWa 2022

1	Mobilitäts- und Energiewende: Stand und Auswirkungen	Das Verbrenner-Aus ist gesetzt, ebenso das Ziel der Treibhausgasneutralität Deutschlands. Die Mobilitäts- und Energiewende kommt. Wie wirkt sich dies bereits heute auf Ihren Betrieb aus?
2	Mobilitäts- und Energiewende: mittelfristige Auswirkungen	Mit welchen Folgen der Mobilitäts- und Antriebswende für Ihren Betrieb rechnen Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren?
3	Digitalisierung: Stand bei Produkt und Arbeitsprozessen	Dem Leitbild der Digitalisierung zufolge werden der Einsatz von Software und die Vernetzung von Menschen, Maschinen und Betrieben die Arbeitsprozesse und Produkte stark verändern. Gemessen daran – wo steht Ihr Betrieb bei der Digitalisierung von Produkten und Prozessen und/oder der Vernetzung von Menschen und Maschinen bzw. Betrieben?
4	Digitalisierung: Auswirkungen	Wie wirkt sich der Einsatz digitaler Technologien in ihrem Betrieb aus?
5	Bedarf an Unterstützung	Das Netzwerk-Projekt MoLeWa kann Unterstützung organisieren. Daher meine Frage: Welche Unterstützung von Extern würden Sie sich wünschen, damit die Transformation in Ihrem Betrieb gelingt? Inwiefern wünschen Sie sich weitere Kontakte zu Unternehmen oder zu Akteuren aus dem Bereich Forschung und Entwicklung?

Impressum

Herausgeber:

Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)
Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp)

Thomasiusstraße 1
04109 Leipzig

Die Studie wurde erstellt im Auftrag von MoLeWa durch
Anja Jahn und Marcel Thiel
unter Mitarbeit von Gregor Holst und Katrin Nicke
(IMU-Institut Berlin GmbH)
Berichtszeitraum 20.09.2022 bis 20.12.2022

Gestaltung: Rohloff Design

Bildnachweise:

Titel: © andre/stock.adobe.com
Seite 11: © hedgehog94/stock.adobe.com
Seite 22: © Gorodenkoff/stock.adobe.com
Seite 27: © offsuperphoto/stock.adobe.com
Seite 31: © franz12/stock.adobe.com

Stand: Juni 2024

**MO
LE
WA** Mobilität
Leipzig im
Wandel

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

