

# Dokumentation

## Zukunftswerkstatt Transformation

- sozial, ökologisch und wirtschaftlich gestalten -

23. Juli 2024 in Ingolstadt



Die nachfolgenden Statements geben Splitter in den Aussagen der Vortragenden wieder. Die Auswahl erfolgte nach journalistischen Prinzipien durch die ffw GmbH.



**Andrea Fehrmann, IG Metall Bezirksleitung**

Andrea Fehrmann begrüßt Betriebsräte und Management aus Unternehmen der Automobilwirtschaft in Bayern, Vertreter:innen der regionalen Netzwerke, der Wissenschaft, der Politik, der Ministerien, der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände.

„Herausforderungen für die Mobilitätswirtschaft wachsen, genauso wie das Interesse nach Austausch und Vernetzung unter den beteiligten Akteuren. Dies spiegelt sich auch in den Anmeldezahlen zu dieser Veranstaltung wider.“

„Für Unternehmen stehen insbesondere Fragen zum Umfang, zur Geschwindigkeit, zu den Auswirkungen und Gestaltbarkeit der Transformation im Mittelpunkt. Daneben relevant sind vor allem geostrategische Auswirkungen wie z.B. Rohstoffverfügbarkeiten, Handelskriege aber auch nationale Regularien (IRA / USA).“



**Karola Frank, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende der AUDI AG Ingolstadt**

„Umbruch der Automobilwirtschaft betrifft Produkte, Prozesse und auch das Personal. Wirtschaft und Gesellschaft geraten immer mehr unter Veränderungsdruck.“

„Der Schnittstelle Personalmanagement und Betriebsrat kommt eine zentrale Rolle zu. Wie schaffen wir, es Wirtschaftlichkeit und Effizienz sowie Standort- und Arbeitsplatzsicherung zu erreichen.“

„Sicherheit in unsicheren Zeiten geben, ist ein zentrales Leitmotiv in der Arbeit des Betriebsrates der AUDI AG.“



**Xavier Ros, Personalvortand der AUDI AG**

„Die Transformation in der Automobilwirtschaft hat zwei Komponenten: Die einfache Aufgabe lautet Elektrifizierung. Die schwierige Aufgabe lautet Software.“

Wie gestalten wir die Transformation?

„Unternehmen haben eine doppelte Verpflichtung in der Transformation. Erstens neue Stellen schaffen und zweitens Qualifizierung der Mitarbeitenden für die damit verbundenen neuen Aufgaben und Anforderungen ermöglichen.“

„Die Mitarbeitenden müssen sich bereit erklären, sich zu verändern und sich zu qualifizieren.“

„Die Mitbestimmung muss dafür sorgen, dass Fairness für alle Mitarbeitenden im Transformationsprozess geschaffen wird.“

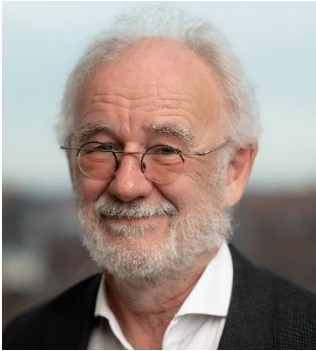
Wie gestalten wir die Transformation bei der AUDI AG?

Zielsetzung (obere Ebene): Auf der oberen Ebene brauchen wir Zielbilder für jeden Bereich. Diese geben Antwort, auf die Fragen: Wo wollen wir in 2 bis 3 Jahren stehen? Wie viele Mitarbeitende brauchen wir? Was müssen diese Mitarbeitenden können?

Strukturen und Werkzeuge (mittlere Ebene): Transformationsbudget und Transformationskostenstelle sind zwei entscheidende Werkzeuge, die mehr Raum für die Transformation bei der AUDI AG geben. Die Kosten (Personal- und Sachkosten) werden zentral verortet und belasten nicht das Budget der abgebenden und der aufnehmenden Bereiche.

Handeln (operative Ebene): Personaltransformationsteams kümmern sich um den konkreten Transformationsprozess. Sie bestehen aus Vertreter:innen des Personalbereiches, des Betriebsrates und der Fachbereiche.

„Zusammenfassend kann man sagen: Transformation ist unabdingbar. In der Transformation müssen die sozialen Belange berücksichtigt werden. In der Transformation brauchen wir das Unternehmen, die Arbeitnehmenden und die betriebliche Mitbestimmung.“



### **Wolfgang Anlauff, Geschäftsführer ffw GmbH**

„Die Zahl der Beschäftigten in der bayerischen Automobilwirtschaft ist von 2012 bis 2018 kontinuierlich angestiegen, seit 2019 sind die Beschäftigtenzahlen rückläufig.“

„Die regionalen Netzwerke und transform.by weisen eine sehr gute Bilanz auf. 34 Fallstudien, führten zu neuen Erkenntnissen und betrieblichen Gestaltungsprogrammen.“

„Zukunftsthemen werden häufig als technikgetriebene Themen umgesetzt. Arbeitsorganisatorische Fragen, Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigung sind häufig nachgelagerte Themen.“

„Eine steigende Veränderungsdynamik trifft häufig in Unternehmen auf eine Personalarbeit, die selektiv und reaktiv arbeitet. Personalarbeit läuft damit Gefahr zum Nadelöhr für betriebliche Innovationsprozesse zu werden.“

„Mitbestimmung kann ein wesentlicher Produktivitätsfaktor in der Transformation sein, wenn unterschiedliche Interessen ausbalanciert, ein mitbestimmtes Vorgehen sichergestellt und eine direkte Beteiligung der Beschäftigten ermöglicht werden.“

„Wir brauchen eine Verstetigung und Weiterentwicklung der regionalen Netzwerke. Bund und Land müssen dafür die erforderlichen Finanzmittel bereitstellen.“



### **Jürgen Kerner, 2. Vorsitzender der IG Metall**

Was die IG Metall will

1. Wir wollen Deutschland als Industriestandort mit seinen Wertschöpfungsketten erhalten und ausbauen.
2. Wir wollen sichere, faire und mitbestimmte Arbeit – Arbeitsplätze und Standorte mit Tarif und Mitbestimmung.
3. Dafür braucht es eine aktive staatliche Industrie- und Branchenpolitik. Insbesondere bei der Flankierung und Finanzierung der Transformation.
4. Dafür braucht es verantwortungsvolle Unternehmen mit klarem Standortbekenntnis: Investitionen, Unternehmensstrategie und Personalplanung.

„Wir brauchen mehr Mut für eine Industriepolitik, die Klimaschutz, industrielle Wertschöpfung und faire und mitbestimmte Arbeit verbindet.“

„Wir stehen vor großen Umbrüchen. Daher brauchen wir ein aktives staatliches Handeln. Durch Investitionen in erneuerbaren Energien müssen wir gute Rahmenbedingungen schaffen und dadurch den Durchbruch zur nachhaltigen Gestaltung der Transformation ermöglichen.“

„Wir verlieren seit 3 Jahren Industriearbeitsplätze. Unternehmer müssen Verantwortung für eine soziale und ökologische Gestaltung der Transformation übernehmen.“

„Wir wollen, dass Menschen in den Regionen eine Perspektive finden. Bayern ist vom Agrarstaat zum Industriestaat geworden durch eine aktive Industriepolitik. Auch heute brauchen wir ein aktives staatliches Handeln.“

„Während wir auf die Bremse treten, beschleunigen andere Länder wie z.B. China in der Transformation.“

„Wir brauchen eine Weiterfinanzierung der regionalen Transformationsnetzwerke.“

### **Dr. Florian Hermann, Leiter der Staatskanzlei des Freistaates Bayern (digitaler Beitrag)**

„Bayern ist ein Automobilland und wird dies auch bleiben. Die Staatsregierung wird einen Transformationsfonds in Höhe von 350 Mio. € auflegen. Dieser wird vor allem Zuliefererbetriebe unterstützen.“

„Transform.by und die regionalen Netzwerke leisten einen wichtigen Beitrag für die soziale und ökologische Gestaltung der Transformation. Über die Fortsetzung dieses Erfolgsmodells muss zunächst der Bund entscheiden.“

## Andrea Fehrmann, IG Metall Bayern

Die Aussage von Dr. Hermann vermittelt eine tiefe Unwissenheit über die Wettbewerbsbedingungen innerhalb der weltweiten Automobilwirtschaft.

Wir erwarten eine weitere Förderung von transform.by und den regionalen Netzwerken auch aus Mitteln des Freistaates Bayern.

Wir müssen aufpassen, dass in Bayern von Lederhose und Laptop nicht nur die Lederhose übrig bleibt.



### **Kluttig, Abteilungsleiter Industriepolitik im BMWK**

„Es verwundert sicherlich nicht, dass ich mich als Leiter der Abteilung Industriepolitik für eine aktive Industriepolitik einsetze.“

„Die Automobilwirtschaft muss 4 Transformationsprozesse bewerkstelligen:

- Veränderte Antriebstechnologien
- klimaneutrale Produktion des Automobils
- vom hardware-definierten zum software-definierten Produkt
- automatisiertes und vernetztes Fahren“

„Eine soziale, ökologische und ökonomische Gestaltung der Transformation wird nur gelingen, wenn alle Akteure mitwirken.“

„Das BMWK fördert aktuell 27 regionale Transformationsnetzwerke. Aus meiner Sicht sind diese ein absoluter Erfolg.“



### **Professor Dr. Sabine Pfeiffer, Arbeitsforscherin und Soziologin an der FAU Erlangen und Nürnberg**

„Beschäftigte werden häufig medial als Problem in der Transformation dargestellt. Sie hätten Angst vor Veränderungen, würden sich nicht weiterbilden wollen und ähnliches. Häufig sind es aber nicht die Beschäftigten, sondern schlechte Prozesse und ungelöste Problemlagen in der Transformation, die Schwierigkeiten verursachen.“

„Transformation macht Arbeit, weil Strukturen und Prozesse verändert werden müssen. Transformation ist auch mit Irrwegen verbunden.“

„Warum werden die Kompetenzen der Beschäftigten nicht mehr genutzt in der Transformation?“

„Transformation passiert, weil viele Menschen Visionen in der täglichen Praxis umsetzen und dadurch die Transformation gestalten.“

„Mitbestimmung ist ein unverzichtbarer Pfeiler der Demokratie im Betrieb. Mitbestimmung muss in Zeiten der Transformation mehr ergänzt werden durch direkte Beteiligung der Beschäftigten.“



### **Dr. Robert Bartl, Mitglied der Geschäftsleitung der Bayern Innovativ e.V.**

„Das Erfolgsmodell der Netzwerke liegt in der Kooperation der Sozialpartner im Zusammenhang mit dem Ökosystem aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft.“

„Es ist wichtig, bestehende Strukturen zu nutzen und nicht zu zerschlagen. Wir brauchen Verstärkung der Aktivitäten einerseits und gleichzeitig müssen wir auch noch weiße Flecken schließen.“

„Es ist wichtig die Transformation gemeinsam mit dem Betriebsrat zu gestalten. Manchmal gibt es auch Konflikte aber am Ende werden dann gemeinsame Lösungen entwickelt.“

## Diskussionsrunde – moderiert von Birgit Harprath (Hörfunkjournalistin)



### **Dr. Marcus Schell, Leiter strategische Personalplanung bei der AUDI AG**

„Bei Qualifizierung in ein neues Aufgabenfeld werden die Kosten (Lehrgang und Gehaltskosten) von zentraler Stelle finanziert. Die AUDI AG hat hierfür einen betrieblichen Fonds geschaffen. Dadurch werden Hürden bei Vorgesetzten der abnehmenden und der aufnehmenden Bereiche abgebaut.“

„In Summe haben wir in vielen eher kleineren Projekte rund 2.500 Beschäftigte in neue Aufgabenbereiche qualifiziert und überführt.“

„Die Netzwerke fördern den Austausch zwischen verschiedenen Unternehmen und Akteuren.“



### **Sonja Hahn, Betriebsratsvorsitzende der ZF Friedrichshafen, Standorte Auerbach, Regensburg und Büro Nürnberg**

„Die erste Transformation hat am Standort Auerbach stattgefunden. Zu nennen ist hier die Verlagerung der Schalterproduktion und gleichzeitig der Aufbau der Elektronikproduktion am Standort. Nun steht die zweite Transformation in Richtung E-Mobilität an.“

„Kommunikation mit den Beschäftigten ist das A und O in der Transformation. Vieles von dem was Arbeitnehmer:innen zuvor gemacht haben, wird durch die Veränderung entwertet.“



### **Bertram Brossardt, Hauptgeschäftsführer bayme vbm vbw – Die bayerische Wirtschaft**

„Es ist gut, dass wir gemeinsam mit der IG Metall das Projekt transform.by umsetzen und dadurch Unternehmen in der Transformation unterstützen. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.“

„Wir beide (Horst Ott und Bertram Brossardt) werden uns beim Freistaat dafür einsetzen, dass die Netzwerke weiter gefördert werden. Der Bund darf aber sein Engagement nicht aufgeben.“

„Verlagerungen gibt es schon seit geraumer Zeit. Am meisten profitieren die Beschäftigten am Standort.“

„Betriebsräte haben eine ganz wichtige Funktion in der Transformation. Sie sind kluge Ratgeber für Unternehmen.“

„Es ist notwendig Unternehmen, bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen zu unterstützen.“



### **Horst Ott, Bezirksleiter der IG Metall Bayern**

„Die regionalen Netzwerke sind wichtig, weil sie dezentral organisiert sind und dadurch viel zielgerichteter auf die betrieblichen Ausgangsbedingungen reagieren können.“

„Vielen Menschen macht die Geschwindigkeit der Transformation Angst.“

„Wenn ich will, dass Transformation gelingt, muss ich die Menschen dafür gewinnen.“

„Heute werden auch Tätigkeiten im Bereich der Entwicklung verlagert. Es findet eine Wettbewerbsverzerrung durch staatliche Subventionen statt.“

Alle vier Beteiligten sprechen sich dafür aus, dass die Arbeit der Netzwerke weiter fortgesetzt werden muss.

## Forum 1: Zukunftsfähigkeit partnerschaftlich gestalten

Moderation: Andrea Baukowitz und Dr. Maren Evers (ffw GmbH)

Referent\*innen: Frank Hirschmann und Klaus Mertens (ZF Group), Karola Frank (AUDI AG)



Eine erfolgreiche Transformation braucht das Engagement und die aktive Beteiligung aller im Unternehmen. „Transformation macht Arbeit“ (Sabine Pfeiffer), nicht nur für das Management, sondern vor allem auch auf der operativen Ebene an jedem Arbeitsplatz. Die partnerschaftliche Gestaltung der Transformation wird so zu einer zentralen Herausforderung.

Frank Hirschmann (Personalleiter) und Klaus Mertens (Referent des Betriebsrats) haben auf einige Jahre Transformationserfahrung bei ZF am Standort Schweinfurt zurückgeblickt und festgestellt, dass die Veränderungsdynamik seit etwa 2018 noch einmal erheblich zugenommen hat. Das Programm SCW 2030 zeigt die Vielfalt und Komplexität der miteinander verwobenen Aufgaben. Betriebsrat und Personalmanagement haben eine gemeinsame Verantwortung, dabei die Menschen und ihre Arbeit im Blick zu haben. Sie schaffen damit ein Gegengewicht zu den eher finanz- und technikgetriebenen Stakeholdern im Betrieb und machen es möglich, dass die Transformation jenseits der Strategieepapiere gelebt wird.

Karola Frank (Vorsitzende der IG Metall VKL und Stv. BR-Vorsitzende Audi Ingolstadt) hat berichtet, vor welchen Herausforderungen der Betriebsrat steht und welche Lösungen bei Audi gefunden wurden. Eine systematische und vorausschauende Auseinandersetzung mit den strategischen Fragen der Transformation hat dabei eine Schlüsselrolle gespielt. So wurde die Basis dafür geschaffen, mit langem Atem und verteilt auf viele Schultern auf Augenhöhe mitzugestalten und dabei eine tragfähige Balance zwischen Kooperation und Konfliktbereitschaft zu finden.

Die wichtigsten Erkenntnisse waren für uns:

- Die Transformation bringt aktuell eine neue Qualität von Veränderung und Komplexität der Gestaltungsanforderungen mit sich, die für alle Akteure im Unternehmen (auch für die Beschäftigten!) eine strategische Umorientierung erfordert. Strategiediskussionen allein auf der Managementebene greifen zu kurz.
- Transformation macht viel Arbeit. Betriebsrat und Unternehmen sind gut beraten, das Engagement und die aktive Beteiligung der Beschäftigten zu nutzen und dafür neue Formen der Zusammenarbeit zu finden. „Empowerment“ bedeutet mehr als „die Beschäftigten mitnehmen“.
- In beiden Unternehmen zeigt sich der Nutzen der Mitbestimmung in Phasen komplexer Veränderungen: Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen, die geregelte Bearbeitung von Konflikten im Veränderungsprozess und das gemeinsame Ringen um das Vertrauen der Beschäftigten in die Zukunft helfen dabei:
  - das Engagement aller auf ein gemeinsames Ziel auszurichten,
  - Blockaden der Transformation frühzeitig erkennen und Lösungen finden,
  - alle Gestaltungsaufgaben im Blick zu behalten und wirtschaftlichen Erfolg, Beschäftigungssicherung und Gute Arbeit in eine tragfähige Balance zu bringen.

## Forum 2: Personalumbau statt -abbau

Moderation: Tim Harbecke und Martin Züchner (ffw GmbH)

Referenten: Stefan Schmid (BMW AG) und Markus Wansch (MAN Motorenwerk Nürnberg)



In diesem Forum wurden zwei Fallbeispiele vorgestellt, die aufzeigen, wie Unternehmen Strategien erarbeiten können, um Mitarbeitende nicht zu entlassen, sondern an anderer Stelle im Betrieb weiter zu beschäftigen. Dieses Vorgehen ist insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels eine wesentliche Komponente für die Sicherstellung der Produktivität eines jeden Betriebs.

Obwohl die beiden Fallbeispiele in großen Betrieben der BMW AG (Werk Dingolfing) und MAN Truck & Bus AG (Werk Nürnberg) angesiedelt sind, zeigen sie auch für KMU auf, welche Prinzipien für eine erfolgreiche Transformation der eigenen Mitarbeiterschaft eine Rolle spielen:

- „Man muss Menschen mögen“ (4M-Prinzip) – Ein echtes Interesse an jeder einzelnen Person in der Belegschaft ist eine wichtige Voraussetzung, damit ein solcher Prozess gelingt
- Der Betriebsrat sollte eine sehr proaktive Rolle einnehmen und gegenüber dem Arbeitgeber eine starke beratende Funktion einnehmen
- Zielführend ist frühzeitig eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat, um v.a. die Lohnabsicherung, das Halten der besten Leute und die Kommunikationsstrukturen festzuschreiben.
- Ein Zielbild gibt den Menschen, die von der Umstrukturierung betroffen sind, Sicherheit!
- Der Prozess sollte transparent und ehrlich durchgeführt werden, was auch einschließt auf dem Weg die Vorgehensweise anzupassen, da Erfahrungen gemacht werden, die für das Ziel, die Mitarbeiterbindung und den adäquaten Einsatz, eine Rolle spielen.
- Für die Begleitung der Kolleginnen und Kollegen braucht es „gute Leute“, die empathisch mit den Menschen umgehen. Die besten Mitarbeitenden sollten bereits zu Beginn des Prozesses mit einer klaren Zukunftsperspektive ausgestattet werden, damit diese nicht den Betrieb verlassen und als Leistungsträger verloren gehen.
- Dieses Transformationsteam ist auch dafür verantwortlich die Betroffenen zu begleiten. Sie sollten sicherstellen, dass auch verborgene Talente und Wünsche der jeweiligen Person transparent werden.
- Die Möglichkeit von „Probearbeiten“ in der neuen Rolle erleichtert die Entscheidung.
- „Mutig sein“ ist ein allgemeines unternehmerisches Credo, was in diesen Zeiten besonders gilt. Damit sind auch „Out of the Box“-Strategien gemeint, die bspw. Mitarbeitende auf eine Stelle qualifizieren, die vielleicht „nur“ etwas mit informellen, in der Arbeit bisher nicht relevanten, Kompetenzen zu tun haben.
- Bereiche / Abteilungen, welche die Kolleginnen und Kollegen aufnehmen, sollten dafür „belohnt“ werden, wobei das sowohl monetär wie auch durch andere Benefits geschehen kann.

Jeder Betrieb kann solch ein Verfahren aufsetzen, wenn es denn Ziel-Arbeitsplätze gibt, die bspw. durch die Transformation neu entstehen. In diesem Zusammenhang ist auch das Geschäftsmodell ggf. entsprechend anzupassen, um das Unternehmen zukunftssicherer aufzustellen.

## Forum 3: Konzerne im Umbruch - Verlagerung oder Standortentwicklung

Moderation: Klara Oeser, Christian Baeder und Volker David (ffw GmbH)

Referenten: Thomas Fischer (Faurecia) und Josef Holzapfel (Mahle Behr)



Im Mittelpunkt von Forum 3 stand das Thema Standortverlagerung oder Standortentwicklung. Einleitend haben wir vom ffw einen kurzen Einblick in die aktuelle Verlagerungsdebatte, sowie Ergebnisse und Thesen aus unseren Fallstudien gegeben. Zwei Praxisbeispiele veranschaulichten die Thematik: Thomas Fischer von Faurecia Augsburg und Josef Holzapfel von Mahle Behr in Neustadt an der Donau gaben Einblicke in die Herausforderungen, Ziele und Vorgehensweisen ihrer Betriebsratsarbeit im Kontext von Standortverlagerungen.

Gegenstand des Kurzvortrags war die Frage nach Standortbewertungsfaktoren, sowie Wirtschaftlichkeitsrechnungen von Standorten und wie diese in der Praxis oftmals zu kurz greifen und maßgebliche Faktoren unterrepräsentieren. Zudem konnten wir aus unseren Fallstudien Ergebnisse zu den Themen Verlagerung und Innovationsfähigkeit von Standorten vorstellen.

Der Betriebsratsvorsitzende Josef Holzapfel berichtete darüber, wie er mit seinem Gremium eine proaktive Rolle in der Transformationsstrategie seines Unternehmens einnimmt. So konnte das Gremium unter anderem Erfolge in der Qualifizierung von An- und Ungelernten verzeichnen.

Das Betriebsratsgremium rund um den Vorsitzenden Thomas Fischer ist besonders in der Zukunftsstrategie ihres Standortes sehr aktiv geworden. Fischer berichtet über die Zusammenarbeit an einer Standortstrategie mit Beschäftigungsperspektive mithilfe des Projekts transform.by.

Beide Referenten setzen darauf am eigenen Standort zukunftsfähige Produkte und Technologien zu etablieren, um den Standort und damit die Beschäftigung der Mitarbeitenden zu sichern.

Die Beispiele zeigen, dass die Betriebsparteien gemeinsam an einem Strang ziehen müssen, um ihre Standorte zukunftsfähig zu machen und damit dazu beizutragen, den Industriestandort Deutschland zu erhalten und auszubauen. Dies gelingt nicht, wenn diese Produkte zunehmend an ausländische Standorte verlagert werden. Dazu ist auch die Anerkennung der Politik wichtig, dass Deutschland als Industriestandort gewahrt werden muss.

Die wichtigsten Erkenntnisse waren für uns:

- Die Entscheidung von Standortverlagerungen basiert oftmals auf unzureichenden Faktoren. Die Vernachlässigung von "weichen" Faktoren und "sunk costs" verzerren statische Wirtschaftlichkeitsrechnungen.
- In der Entwicklung einer zukunftsfähigen Standortstrategie sehen sich Betriebe, die in eine Konzernstruktur eingebettet sind, vor besondere Herausforderungen gestellt. Es ist daher umso wichtiger, dass der Betriebsrat und das Unternehmen an einem gemeinsamen Strang zur Entwicklung von einem Zukunftsbild für den Standort ziehen.
- Um den Industriestandort Deutschland zu erhalten und auszubauen muss in deutsche Standorte investiert werden. Das gelingt nicht, wenn zunehmend zukunftsfähige Produkte und Technologien verlagert werden.
- Die Zentralisierung von Arbeitsprozessen rund um ein Produkt ist eine Quelle für Innovationsfähigkeit. Werden Arbeitsbereiche aus diesem Produktionsprozess verlagert, besteht die Gefahr, diese Potenziale zu verlieren.