

IMU-Institut

Berlin Brandenburg Sachsen

Chancen lokaler Gestaltungskompetenz von Betriebsräten in der Transformation - Erkenntnisse aus der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland.

Oliver Thünken, Marcel Thiel, Sarah Hinz

Chancen lokaler Gestaltungskompetenz von Betriebsräten in der Transformation - Erkenntnisse aus der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland.

Lage der Mitbestimmung in Ostdeutschland

- Anzeichen einer Vitalisierung: BR-Gründungen und gewerkschaftlicher Aufbruch (Goes u.a. 2015; Artus u.a. 2015; 2023 a+b)
- "Ende der ostdeutschen Bescheidenheit"
- Neue Situation auf dem Arbeitsmarkt: geringe Arbeitslosigkeit und Fachkräfteengpässe
- Geringere Betriebsratsabdeckung
- Bis heute nachwirkende defensive Muster der Betriebsratspraxis

Ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie in der Transformation

- Abhängigkeit von der nationalen automobilen Wertschöpfungskette
- Herausforderungen: Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Produkte, umfassende Investitionen
- Entscheidungen über Standortkonzepte werden im Westen getroffen
- Es drohen (Teil-)Verlagerungen und Schließungen, wenn Transformation verschleppt wird oder scheitert

Chancen lokaler Gestaltungskompetenz von Betriebsräten in der Transformation - Erkenntnisse aus der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland.

Fragestellung:

Wie können Betriebsräte im Sinne einer beschäftigungsorientierten Gestaltung dieser tiefgreifenden Transformationsprozesse aktiv werden?

These 1:

Viele ostdeutsche Betriebsräte werden bei den drängenden Transformationsfeldern nicht als gestaltende Betriebsparteien anerkannt und sitzen auf dem "Rücksitz" der Transformation.

These 2:

Mit der Transformation eröffnen sich aber auch Chancen für eine „nachholende Demokratisierung“ (Dörre u.a. 2016) der betrieblichen Austauschbeziehungen, die sich in Stärkung betrieblicher Mitbestimmung und Tarifbindung darstellt.

Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: der Rahmen

- Primäre **Zielstellung**: Ermittlung von
 - betrieblichen Ausgangslagen
 - Entwicklungstendenzen
 - Unterstützungsbedarfen
- **Untersuchungsdesign**: Explorative Kurzfallstudien in Betrieben aus der gesamten Wertschöpfungskette der Fahrzeugindustrie der Hauptstadtregion und der Region Leipzig
- **Erhebungsmethoden**: leitfadengestützte Expertenbefragung (Betriebsräte und Unternehmensleitung) und standardisierter Fragebogen
- **Erhebungszeitraum**: November bis Dezember 2022
- **Auftraggeber**: „Regionales Transformationsnetzwerk für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg“ (RetraNetz-BB) und „Mobilität – Leipzig im Wandel“ (MoLeWa) (BMWK gefördert)



Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: das Sample

Es wurden Kurzfallstudien in **32 Betrieben** durchgeführt, davon 15 Betriebe aus der Hauptstadtregion und 17 in der Region Leipzig.

- 45 interviewte Personen
 - 30 Betriebsräte
 - 15 Vertretungen der AG-Seite (Werkleitung, Top-Management)
- Betriebsgrößenklasse nach Anzahl der Beschäftigten
 - 37,5 % < 250
 - 28 % 250 bis 999
 - 34,5 % > 1.000
- Heterogenität, *keine* Repräsentativität

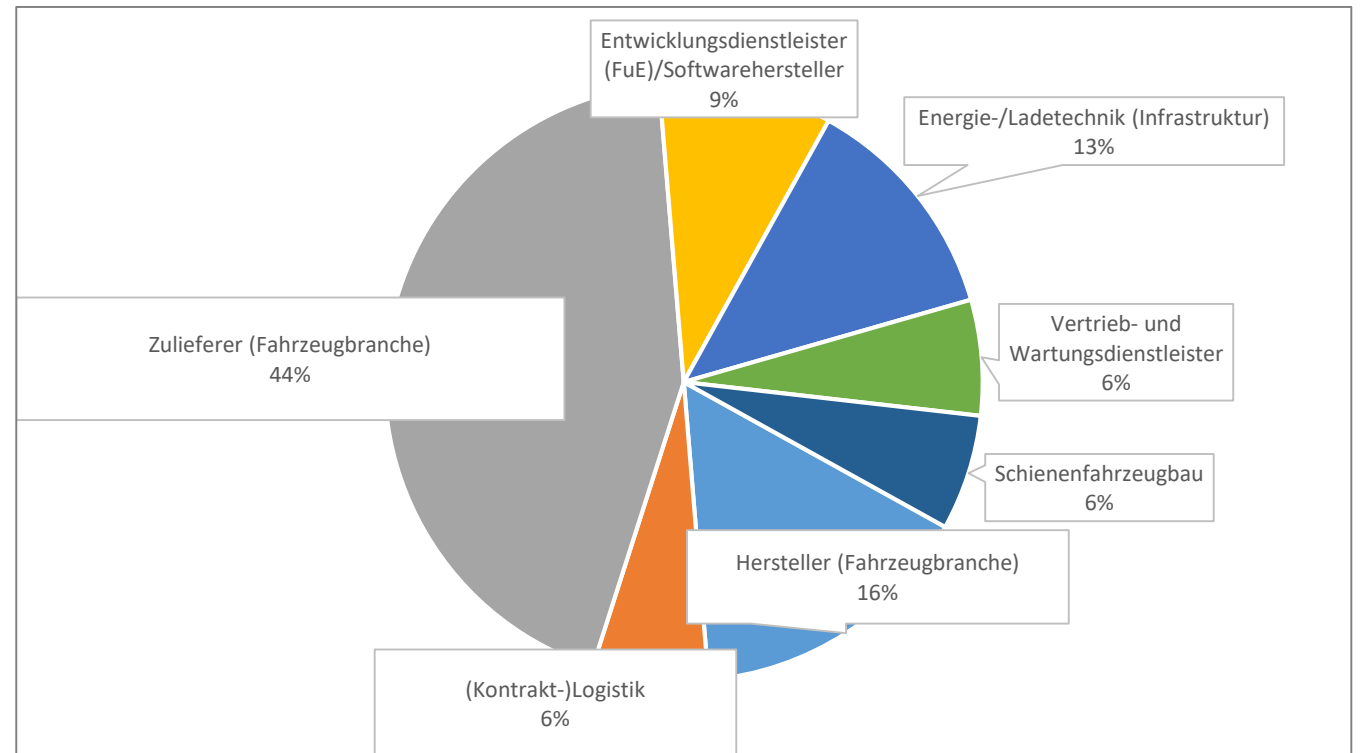
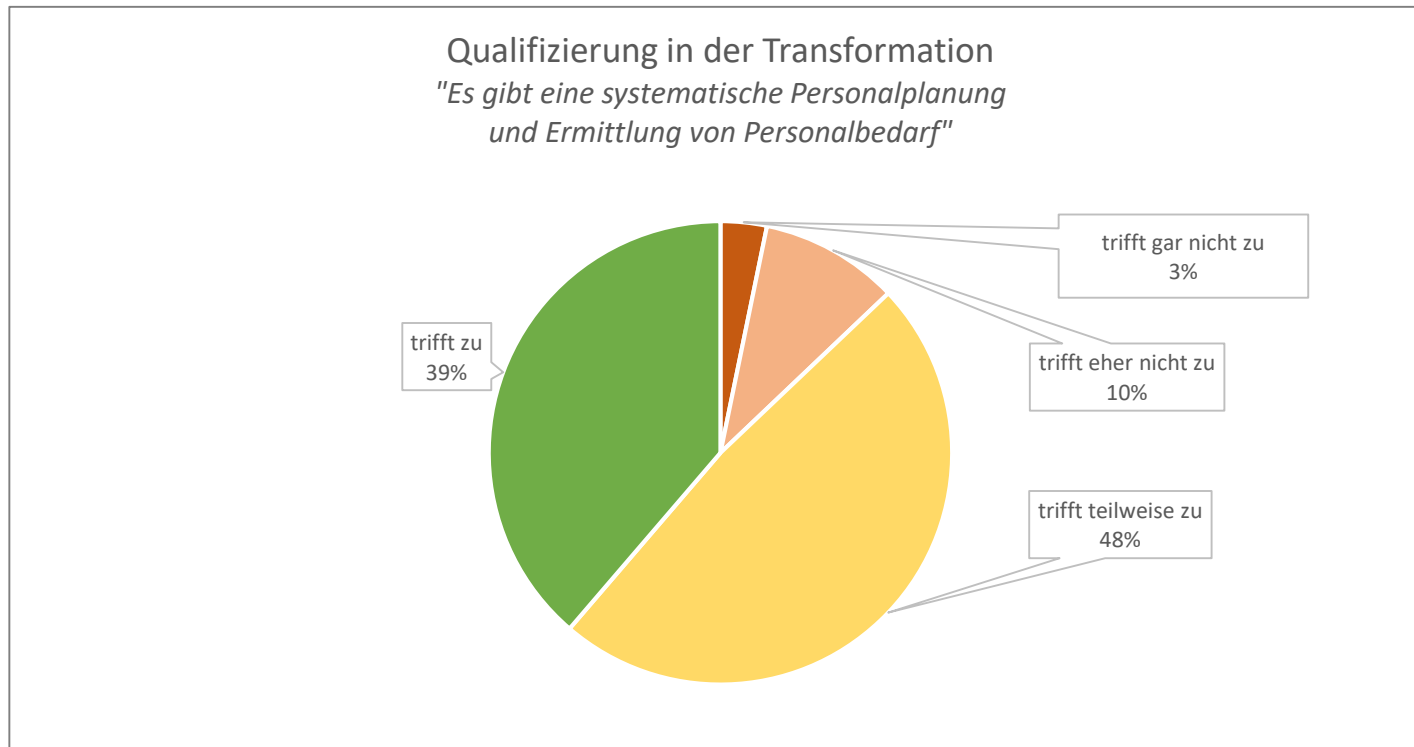


Abb. 1: Übersicht der an der Befragung teilnehmenden 32 Betriebe unterteilt nach Wertschöpfungsstufe

Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse

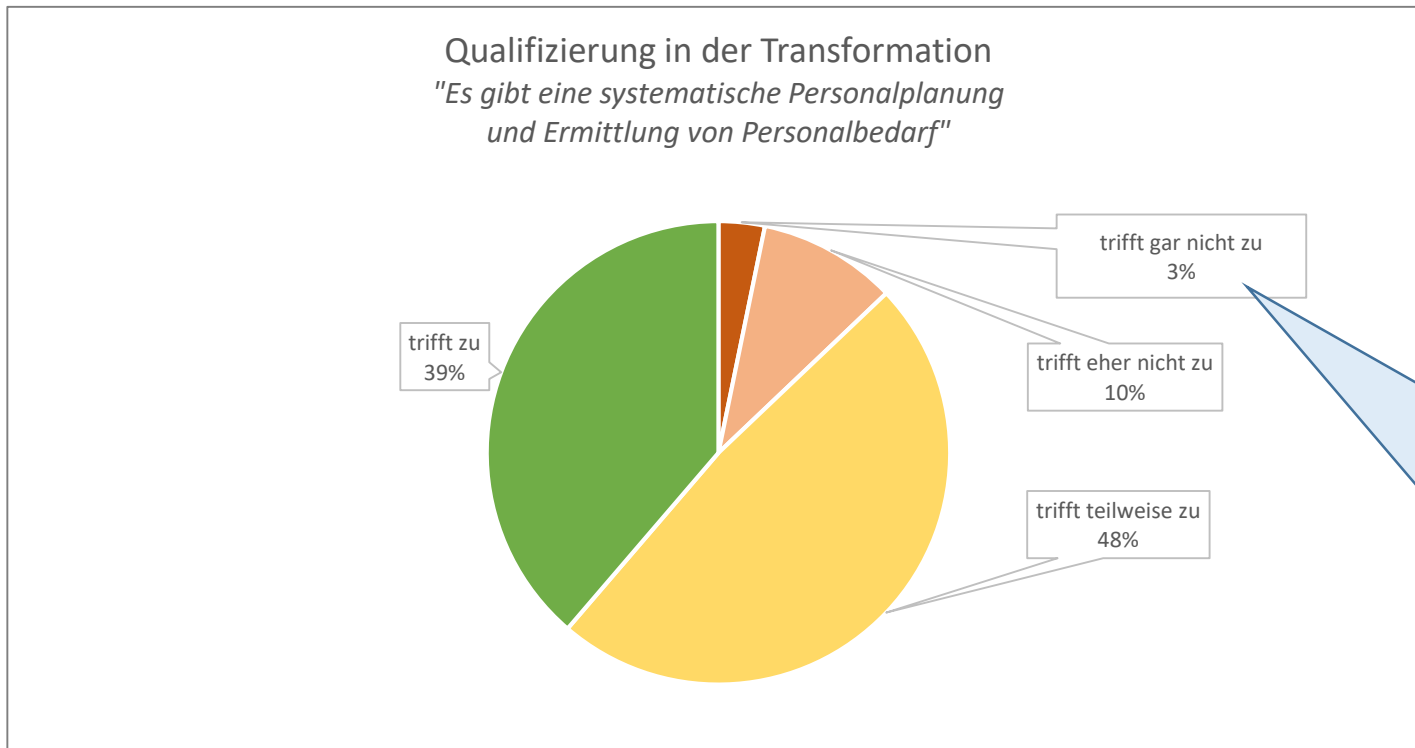


*Die befragten Betriebsräte sehen **oft Lücken** bei der systematischen Personalplanung und der Ermittlung von Personalbedarf.*

Abb. 7: Bewertung des Vorhandenseins einer systematischen Personalplanung im Betrieb. n=31 (Betriebe), fehlende Werte n=1 (Betrieb), Bewertung beruht auf der BR-Perspektive. 4-stufige Bewertungsskala „trifft zu“, „trifft teilweise zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft gar nicht zu“

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich bei *fünf* Betrieben zur Bewertung des Betriebsrats. Drei Unternehmensleitungen bewerten um eine Stufe besser mit „trifft zu“ statt mit „trifft teilweise zu“. Zwei Unternehmensleitungen bewerten die Personalplanung sogar um zwei Stufen besser mit „trifft zu“ statt mit „trifft eher nicht zu“.

Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse



Die befragten Betriebsräte sehen **oft Lücken** bei der systematischen Personalplanung und der Ermittlung von Personalbedarf

Das Beispiel „Metallix“

(Automobilzulieferer Antriebsstrang)

- neue Produkte für E-Antriebe
- neue Maschinen und Arbeitsprozesse, aber:

„Es wird Vieles im Vorbeigehen angelernt. Aber richtig qualifiziert, dafür haben wir keinen Plan im Betrieb. [...] Das ist alles learning by doing.“
(BR)

Abb. 7: Bewertung des Vorhandenseins einer systematischen Personalplanung im Betrieb. n=31 (Betriebe), fehlende Werte n=1 (Betrieb), Bewertung beruht auf der BR-Perspektive. 4-stufige Bewertungsskala „trifft zu“, „trifft teilweise zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft gar nicht zu“

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich bei *fünf* Betrieben zur Bewertung des Betriebsrats. Drei Unternehmensleitungen bewerten um eine Stufe besser mit „trifft zu“ statt mit „trifft teilweise zu“. Zwei Unternehmensleitungen bewerten die Personalplanung sogar um zwei Stufen besser mit „trifft zu“ statt mit „trifft eher nicht zu“.

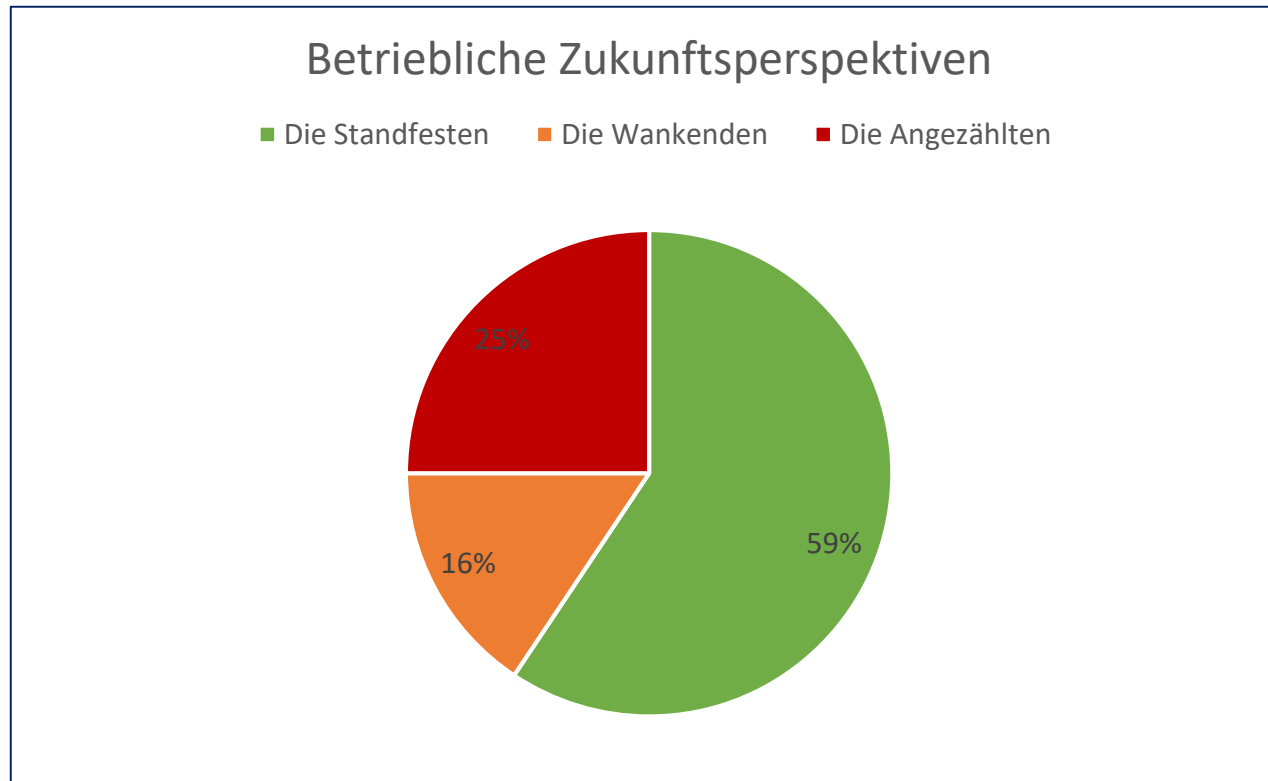
Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse

Die Zukunftsperspektiven in den Untersuchungsbetrieben unterscheiden sich deutlich. Es gibt drei Typen von Zukunftsaussichten.

Typologie	Erläuterung
„Die Standfesten“	<ul style="list-style-type: none"> • stabile bzw. positive Entwicklung • tradierte u./o. innovierte Produkte/Dienstleistungen; in der Mobilitätswende gut ausgelastet • Auf- und Ausbau möglich • mittel-bis langfristig gesicherte Arbeitsplätze und Produktionskapazitäten
„Die Wankenden“	<ul style="list-style-type: none"> • starke Verunsicherung • starker Umbruch; erheblicher Teil des Geschäftsmodells erodiert • realistisches Szenario für Standorterhalt • Innovationsbemühungen
„Die Angezählten“	<ul style="list-style-type: none"> • große Zukunftsunsicherheit • massiv bis vollständig wegbrechendes Geschäftsmodell • möglicher Abbau bis Betriebsschließung

Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse

Die Zukunftsperspektiven in den Untersuchungsbetrieben unterscheiden sich deutlich. Es gibt drei Typen von Zukunftsaussichten.



Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse

Die Hälfte der Betriebsräte sehen erhebliche Demokratiedefizite in der Transformation!

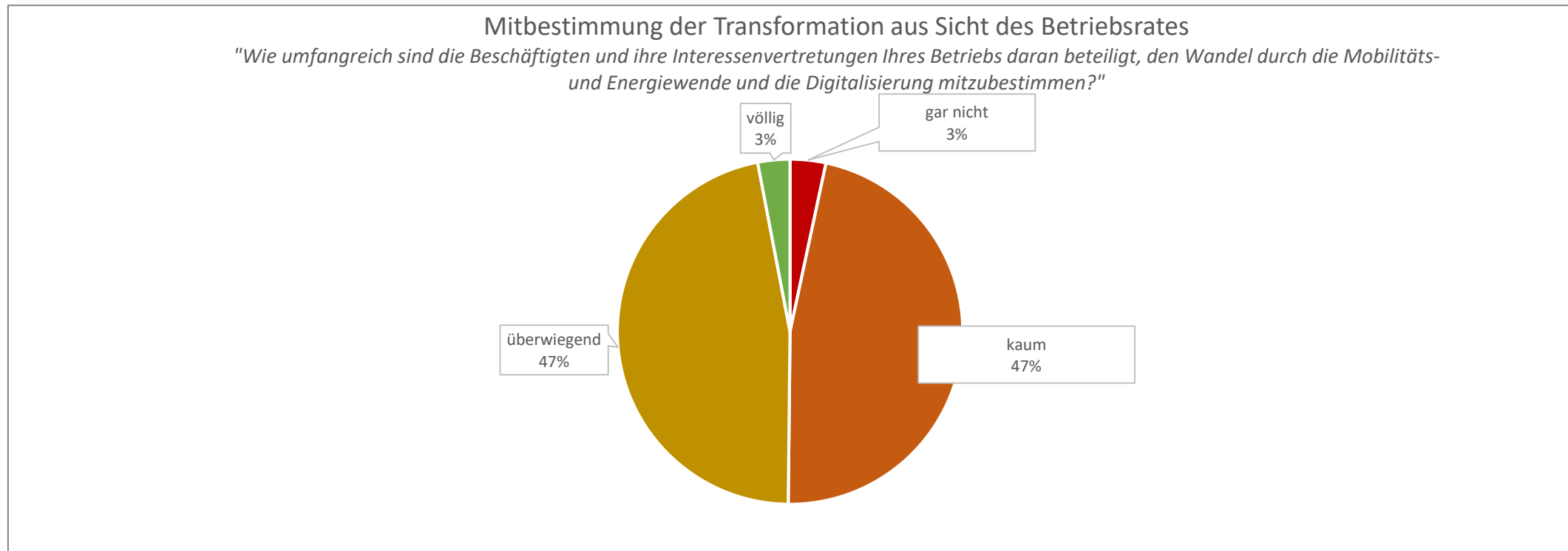


Abb. 8: Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Transformation im Betrieb aus Sicht des Betriebsrates, n=30 (zwei der 32 untersuchten Betriebe haben keinen Betriebsrat).

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich bei vier Betrieben, in denen die Einschätzung des BR und der GF, vorliegen, zur Bewertung des Betriebsrats. Eine Unternehmensleitung enthält sich der Bewertung. Alle drei weiteren Unternehmensleitungen bewerten die Mitbestimmungsmöglichkeiten um eine Stufe besser. Zwei Unternehmensleitungen mit „überwiegend“ statt mit „kaum“, eine mit „völlig“ statt mit „überwiegend“.

Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse

Die Hälfte der Betriebsräte sehen erhebliche Demokratiedefizite in der Transformation!

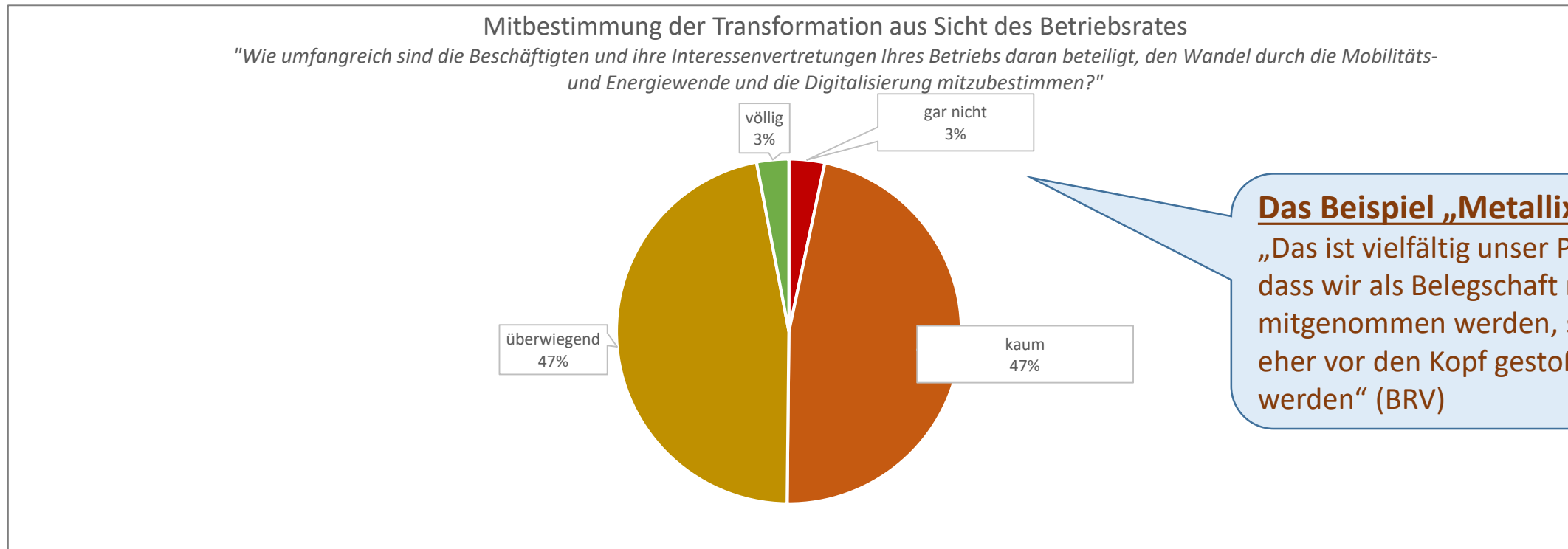


Abb. 8: Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Transformation im Betrieb aus Sicht des Betriebsrates, n=30 (zwei der 32 untersuchten Betriebe haben keinen Betriebsrat).

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich bei vier Betrieben, in denen die Einschätzung des BR und der GF, vorliegen, zur Bewertung des Betriebsrats. Eine Unternehmensleitung enthält sich der Bewertung. Alle drei weiteren Unternehmensleitungen bewerten die Mitbestimmungsmöglichkeiten um eine Stufe besser. Zwei Unternehmensleitungen mit „überwiegend“ statt mit „kaum“, eine mit „völlig“ statt mit „überwiegend“.

Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse

Die Hälfte der Betriebsräte sehen erhebliche Demokratiedefizite in der Transformation!

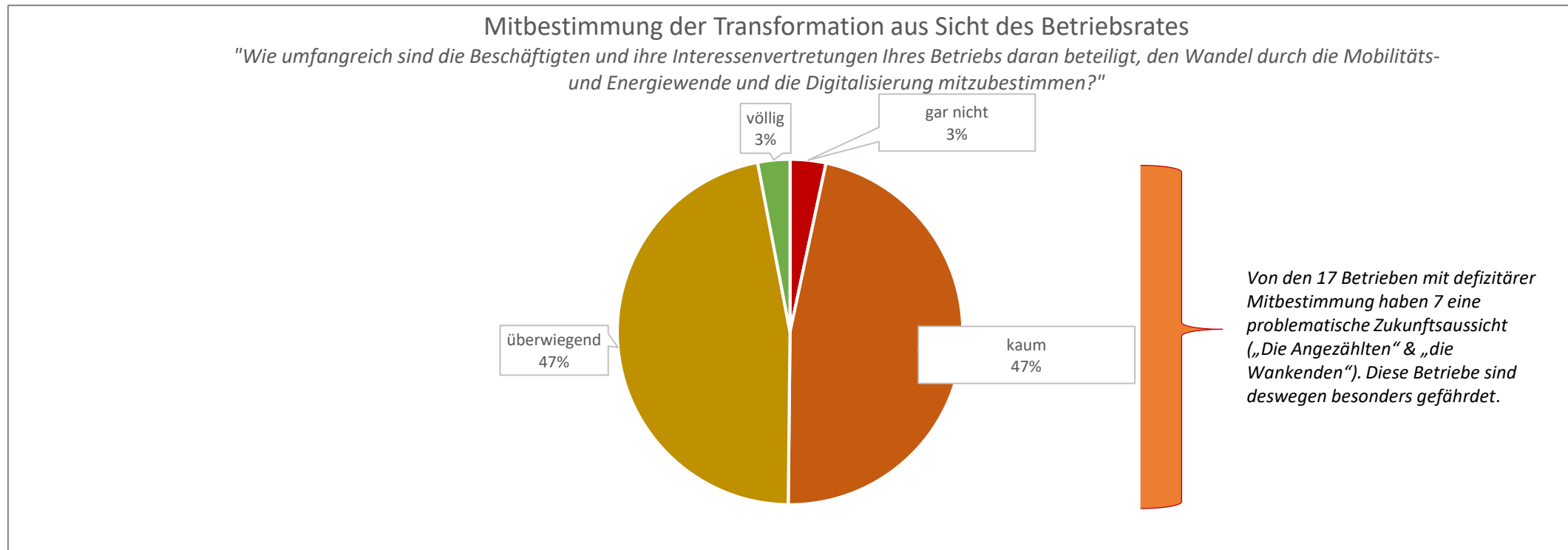


Abb. 8: Bewertung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Transformation im Betrieb aus Sicht des Betriebsrates, n=30 (zwei der 32 untersuchten Betriebe haben keinen Betriebsrat).

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich bei vier Betrieben, in denen die Einschätzung des BR und der GF, vorliegen, zur Bewertung des Betriebsrats. Eine Unternehmensleitung enthält sich der Bewertung. Alle drei weiteren Unternehmensleitungen bewerten die Mitbestimmungsmöglichkeiten um eine Stufe besser. Zwei Unternehmensleitungen mit „überwiegend“ statt mit „kaum“, eine mit „völlig“ statt mit „überwiegend“.

Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: Zwischenfazit

Noch immer sitzen viele Betriebsräte auf dem Rücksitz der Transformation.

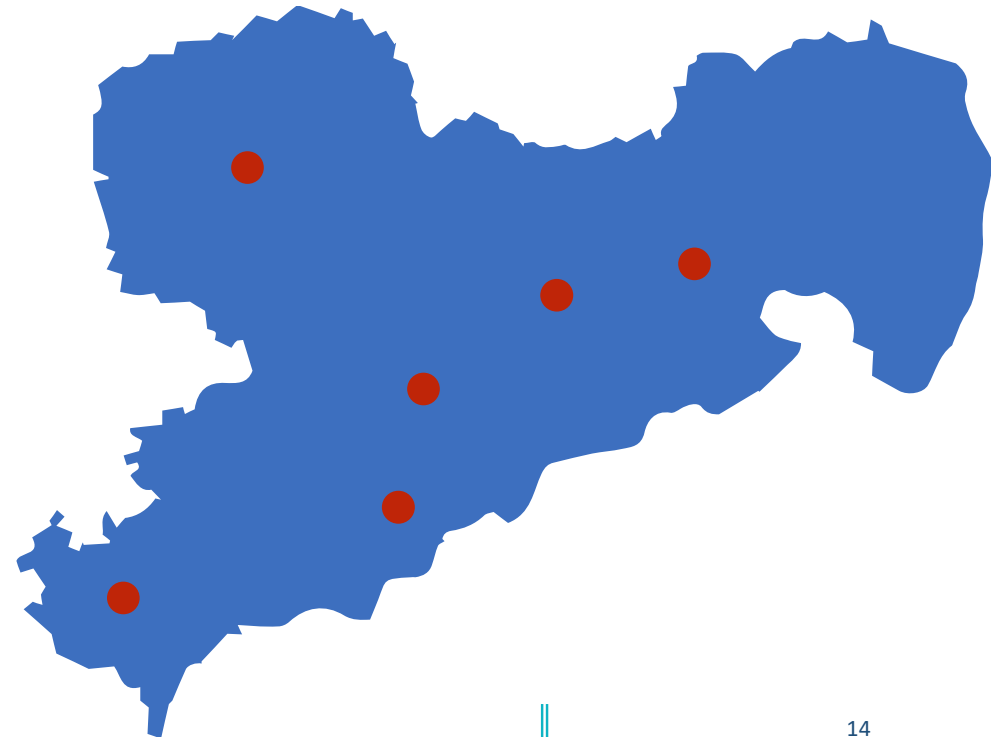
In unserem Untersuchungssample ist das Beteiligungsdefizit in fast der Hälfte der mitbestimmungsdefizitären Betriebe besonders gefährlich, weil diese Betriebe eine problematische Transformationsperspektive haben.

Mit anderen Worten: Es gibt einen erheblichen Bedarf die betriebliche Mitbestimmung im aktuellen Transformationsprozess in der ostdeutschen M+E-Industrie zu stärken.

Betriebsrätenetzwerke: ‚Gute Arbeit‘ zur Fachkräftesicherung

Fachkräftestrategie des Freistaats Sachsen

- Stärkung von Mitbestimmung und Tarifbindung als ein Baustein zur Fachkräftesicherung
- Förderung von regionalen Projekten mit dieser Zielrichtung, u.a. regionale Betriebsrätenetzwerke:
 - Betriebsrätenetzwerk Chemnitz
 - Betriebsrätenetzwerk Erzgebirge
 - Betriebsrätenetzwerk Vogtland
 - Betriebsrätenetzwerk Leipzig („Arbeit und Innovation“)
 - Netzwerk Maschinen- und Anlagenbau
 - Netzwerk Automobil- und Zulieferindustrie
 - Transferforum „KI und Gute Arbeit“



Wandlungsmuster ‚Nachholende Demokratisierung der Transformationsgewinner‘

Vorgeschichte:

- Niedriglöhne, harte Arbeitsbedingungen mit geringem Schutzniveau
- Kein Betriebsrat oder Betriebsrat mit geringer Vertretungswirksamkeit

Gewinner der Transformation

- Erfolgreiche Unternehmen mit guter bis sehr guter Auftragslage
- Unternehmen mit proaktiver Agenda beim Wettbewerb um Fachkräfte
- Revision mitbestimmungsfeindlicher Haltungen: Mehr Offenheit gegenüber BR und Gewerkschaft (oft neue Akteure)

Nachholende Demokratisierung (vgl. Dörre u.a. 2016)

- Betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Organisation als demokratische Rechte
- Kein Top-Down-Prozess: Es braucht Aktivierung der Belegschaft
- Neugründung oder Re-Organisation des BR-Gremiums und gewerkschaftliche Organisation
- BR werden konfliktfähig und stärken ihre Bindung zur Gewerkschaft

Kurzfallstudie Metall- und Elektroindustrie

Fallbetrieb „Contacta“

- Elektronische Komponenten für diverse Anwendungen
- Standort: Erzgebirge (Sachsen)
- 350 Beschäftigte
- 1998 gegründet und inhabergeführt „aus der Garage“ kleinteilig aufgebaut
- 2000er Jahre: Zukäufe aus DDR-Traditionsbetrieben
- 2019: Übernahme durch global agierenden westdeutschen Konzern.

Belegschaft

- Überwiegend einfache Anlern Tätigkeiten in der Montage
- Fachkräfte in Entwicklungsabteilung und Konstruktion
- Entgelte auf Niveau des Mindestlohns

Arbeitsbeziehungen

- „paternalistisches Führungskonzept“ mit familiärer Vergemeinschaftung (Artus 2008)
Initiativen für einen BR und gewerkschaftliche Organisation werden bekämpft.
- Bis 2021: kein Betriebsrat und kein Tarifvertrag

Kurzfallstudie Metall- und Elektroindustrie

2019: Übernahme durch Konzern

- Sitz in NRW mit weltweit über 20.000 Beschäftigten
- Contacta als einziger Standort in Ostdeutschland

Restrukturierung der betrieblichen Organisation und Abläufe

- Konzern setzt auf die langfristige Entwicklung des Standortes:
 - Investitionen in Automatisierung
 - Ausbau der Produktentwicklung am Standort
- Erforderliche Veränderungen in der Qualifikationsstruktur der Belegschaft

„Wir sind als Unternehmen Profiteur von Digitalisierung und Energiewende“
(Geschäftsleitung)

Zentrale Herausforderung:

Sicherung des Fachkräftebedarfs über verstärkte Ausbildung am Standort und Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Kurzfallstudie Metall- und Elektroindustrie

Betriebsratsgründung

- 2020: Vorstellung des KBR auf der Mitarbeiterversammlung
 - An allen westdeutschen Standorten bestehen Mitbestimmungsstrukturen.
- 2021: BR-Wahl und Konstituierung des Gremiums Unterstützung der IGM
- Konzern mit neutraler Haltung zu Betriebsrat und Gewerkschaft
- Standort-Geschäftsleitung ohne Erfahrungen im operativen Umgang mit Betriebsräten
- Betriebsrat muss sich die Anerkennung durch die Geschäftsleitung erarbeiten

Etablierung eines interessenvertretungs-wirksamen Betriebsrats

- Einbindung in Betriebsrätenetzwerk für das Erzgebirge mit kollegialem Austausch über:
 - Vorgehen beim Einfordern von Mitbestimmungsrechten
 - Themen und Aushandlungsprozesse von Betriebsvereinbarungen
 - Gewerkschaftliche Organisierung
- Heute etablierte Form innerbetrieblicher Austauschbeziehungen: „interessenbetonte Kooperation“ (Artus u.a. 2001)
 - BR vertritt klaren Interessenstandpunkt und ist akzeptierter Verhandlungspartner
 - BR nutzt Belegschaft als Machtressource

Kurzfallstudie Metall- und Elektroindustrie

Gewerkschaftliche Organisation und Tarifvertrag

- Gruppe um den BRV treiben Organisation voran
- Themen: Intransparente Entgeltstruktur und niedrige Löhne
- 2022: Rasante Organisierungsdynamik: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad auf 60 %
- 2023: Abschluss eines Tarifvertrags mit der IG Metall (ohne Arbeitskampfmaßnahmen)

Einordnung der Befunde

Wandlungsmuster „Nachholende Demokratisierung der Transformationsgewinner“

Drei zentrale Merkmale:

1. Positive wirtschaftliche Entwicklung und entsprechende Arbeitsmarktlage
2. Neue Akteurskonstellation in den Betrieben:
 - Selbstbewusste Belegschaften
 - Unternehmensleitungen mit Offenheit gegenüber Mitbestimmung und Tarif
3. Unterstützung durch Gewerkschaften und öffentliche Förderung als "staatliche Organisationshilfe" (Olsen 1965), um durchsetzungsfähige Interessenvertretungen aufzubauen.
 - Öffentliche Förderung wirkt als Legitimationstransfer, der Betriebsräten in mitbestimmungsfeindlichen Betrieben den Rücken stärkt.

Fazit

1. Viele **ostdeutsche Betriebsräte** sitzen weiterhin **auf dem "Rücksitz" der Transformation**. Das ist gerade in den Betrieben mit ungewisser Transformationsperspektive problematisch, weil hier Beschäftigungsabbau und Verlagerung drohen.
2. Zugleich bieten die aktuellen **Transformationsprozesse ein Gelegenheitsfenster für "nachholende Demokratisierung"** der Arbeitsbeziehungen bei den Transformationsgewinnern, die durch die Arbeitsmarktlage und neue Akteurskonstellationen in den Betrieben getragen wird.
3. Um die Dynamik einer "nachholenden Demokratisierung" zu stärken, braucht es gerade in mitbestimmungsskeptischen Regionen **institutionelle Unterstützung durch öffentliche Förderung**. Betriebsrätenetzwerke können ein wichtiger Bestandteil sein, um Gestaltungskompetenz von Betriebsräten in der Transformation zu erhöhen.

Zum Weiterlesen



Download der Studie: <https://www.imu-berlin.de/portfolio-item/kurzstudie-fahrzeugindustrie-bb/>

Die Fahrzeugindustrie Berlin-Brandenburgs im Sog der Mobilitätswende und der Digitalisierung: Eine qualitative Kurzstudie

Anja Jahn / Dr. Marcel Thiel

Unter Mitarbeit von Gregor Holst und Katrin Nicke





IMU-Institut

Berlin Brandenburg Sachsen

Kontakt:

IMU-Institut Berlin GmbH

Franz-Mehring-Platz 1

D-10243 Berlin

Telefon +49 (030) 293697-0

Telefax +49 (030) 293697-11

imu-institut@imu-berlin.de

www.imu-berlin.de

Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse

Positive Beschäftigungsentwicklung überwiegt, aber...

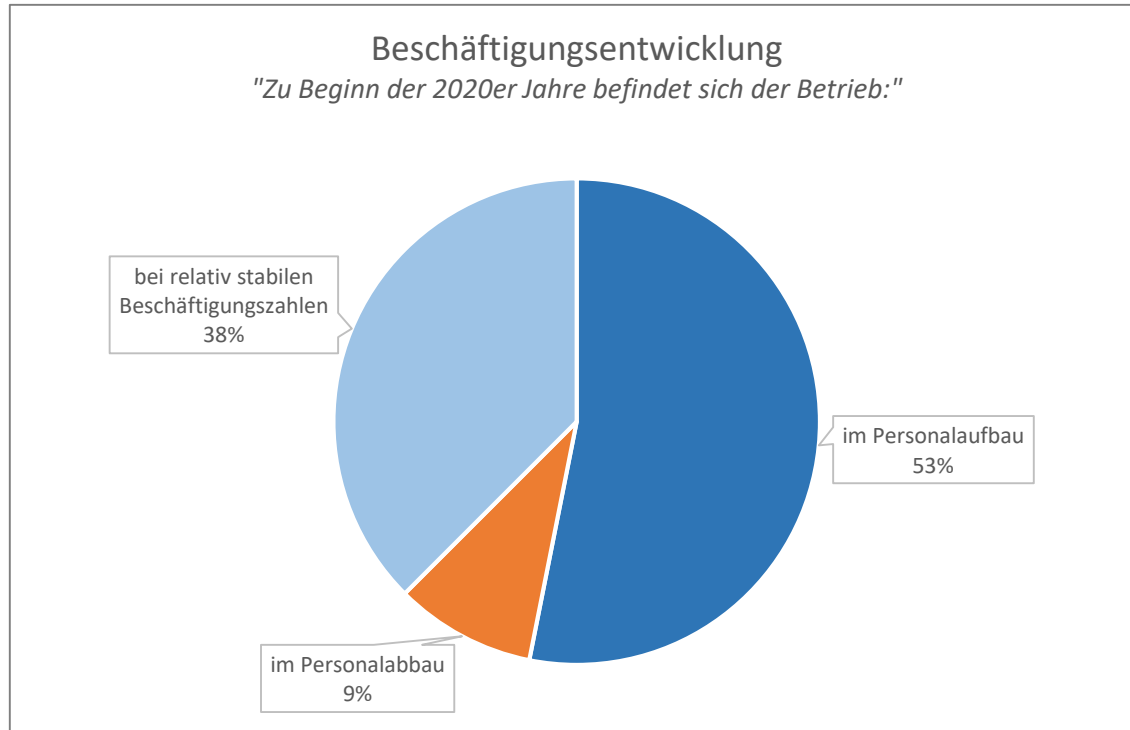


Abb. 3: Bewertung der Beschäftigungsentwicklung zu *Beginn der 2020er Jahre* aus der Sicht von Betriebsräten, n=32 (Betriebe)

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich bei *drei* Betrieben zum Betriebsrat. Zwei Unternehmensleitungen sind pessimistischer und antworten mit „relativ stabilen Beschäftigungszahlen“ statt mit „Personalaufbau“. Eine Unternehmensleitung ist optimistischer und antwortet mit „relativ stabilen Beschäftigungszahlen“ statt mit „Personalabbau“.

Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse

Positive Beschäftigungsentwicklung überwiegt, aber in jedem dritten Betrieb droht Personalabbau!

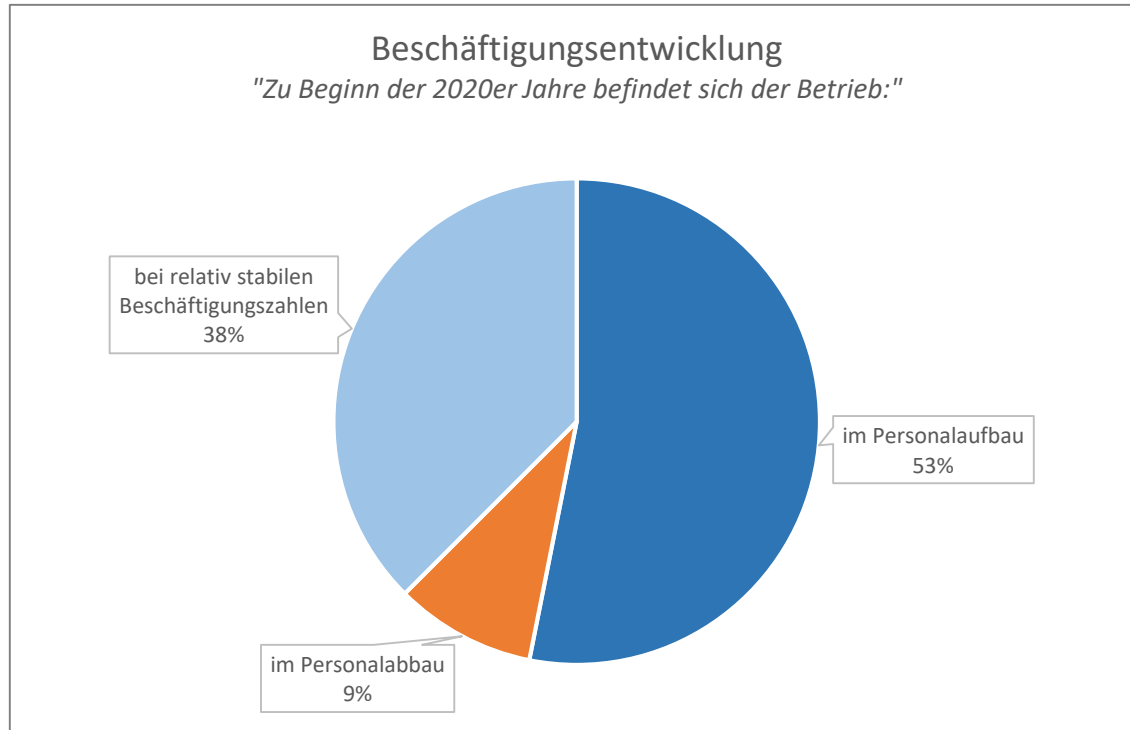


Abb. 3: Bewertung der Beschäftigungsentwicklung zu Beginn der 2020er Jahre aus der Sicht von Betriebsräten, n=32 (Betriebe)

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich bei drei Betrieben zum Betriebsrat. Zwei Unternehmensleitungen sind pessimistischer und antworten mit „relativ stabilen Beschäftigungszahlen“ statt mit „Personalaufbau“. Eine Unternehmensleitung ist optimistischer und antwortet mit „relativ stabilen Beschäftigungszahlen“ statt mit „Personalabbau“.

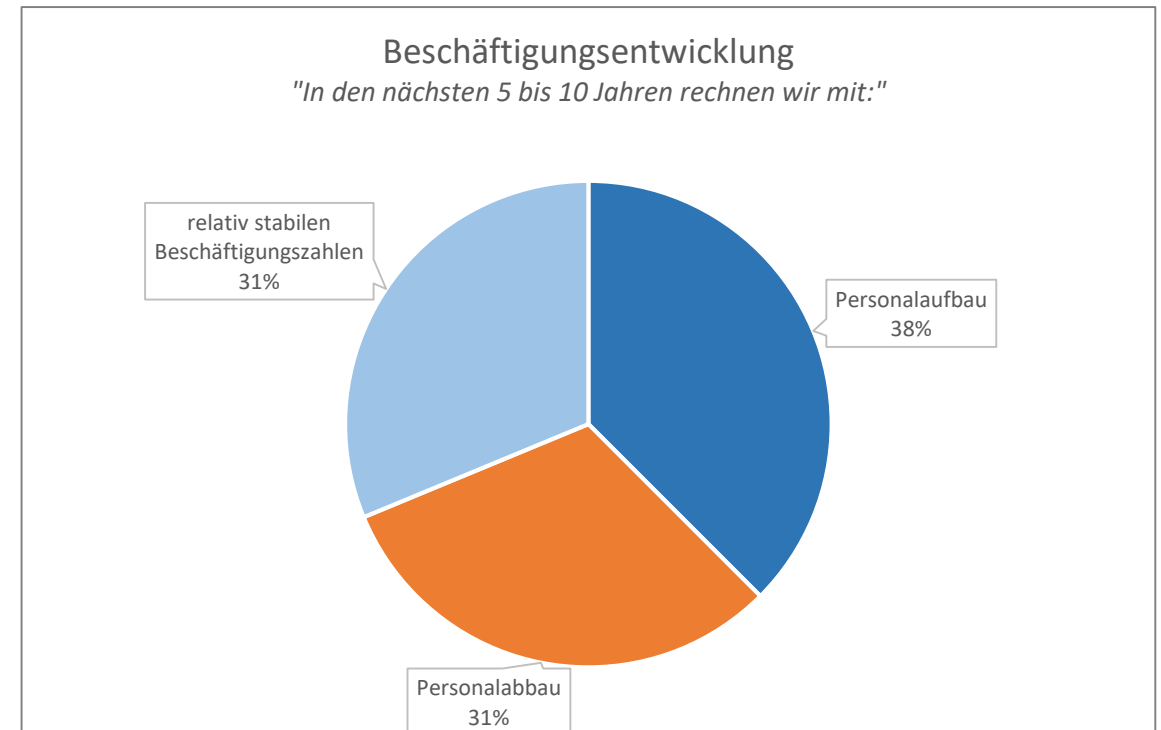


Abb. 4: Bewertung der Beschäftigungsentwicklung in den nächsten 5 bis 10 Jahren, aus der Sicht von Betriebsräten, n=32 (Betriebe)

Anmerkung: Das Antwortverhalten der Unternehmensleitung unterscheidet sich nur bei drei Betrieben. Alle drei Unternehmensleitungen bewerten die Personalsituation zukünftig eine Stufe optimistischer als die Betriebsräte. Eine Unternehmensleitung rechnet mit „Personalaufbau“ statt mit „relativ stabilen Beschäftigungszahlen“. Zwei Unternehmensleitungen rechnen mit „relativ stabilen Beschäftigungszahlen“ statt mit „Personalabbau“.

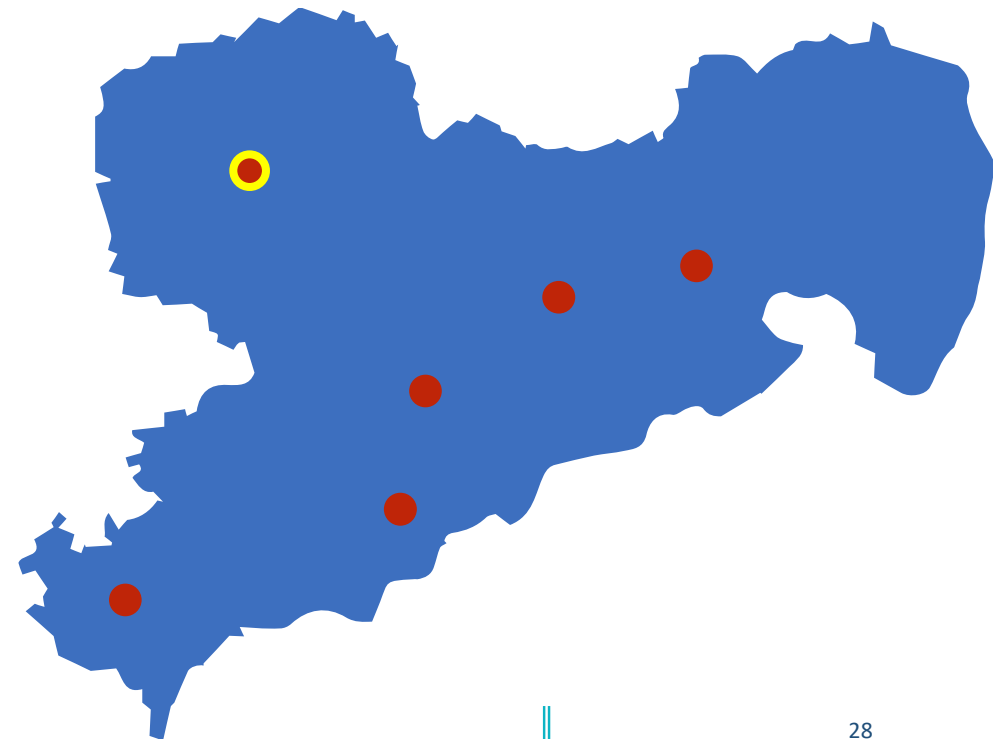
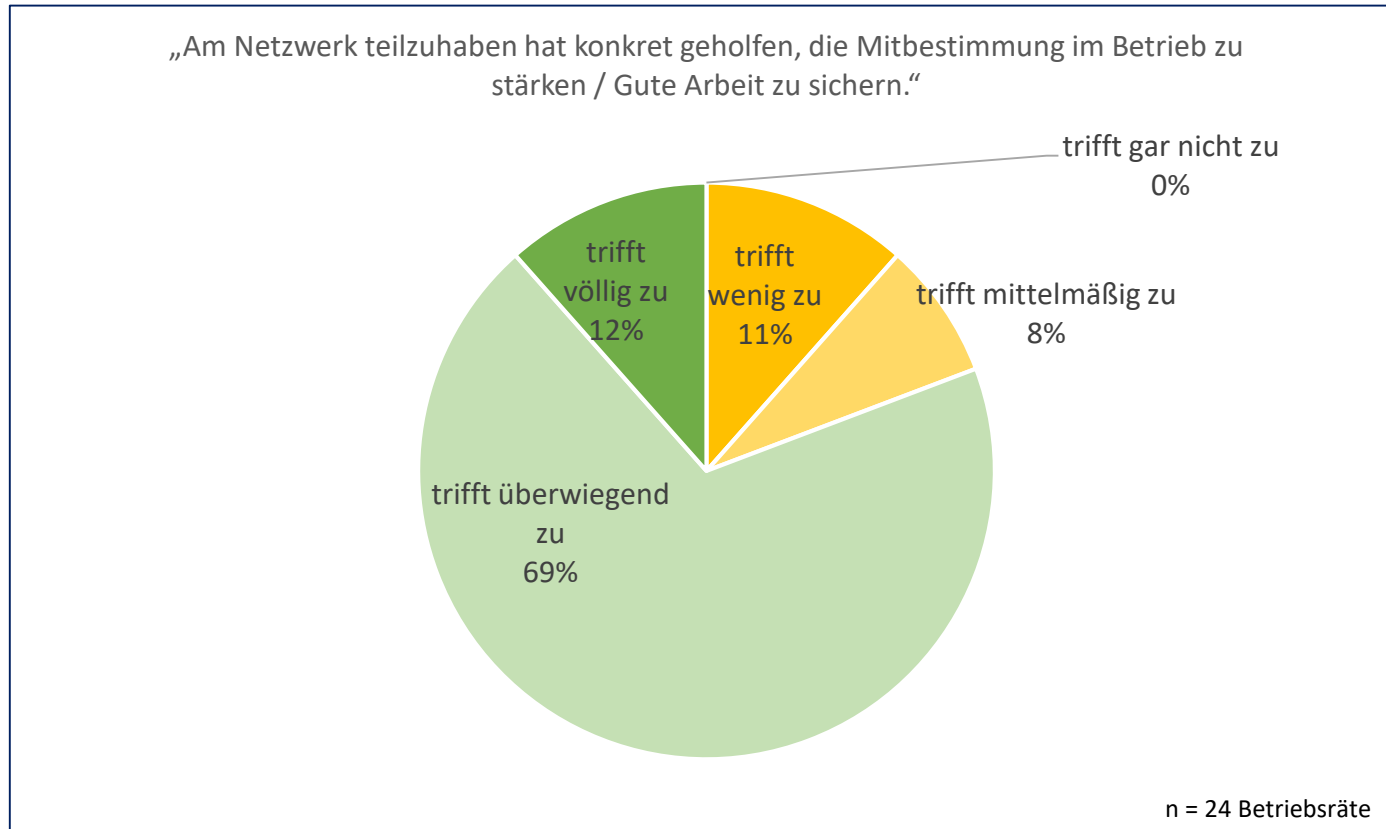
Befragungen in den Fahrzeugindustrie-Clustern Berlin-Brandenburg und Leipzig: ausgewählte Ergebnisse

Die Zukunftsperspektiven in den Untersuchungsbetrieben unterscheiden sich deutlich. Es gibt drei Typen von Zukunftsaussichten.

Typologie	Region Leipzig	Hauptstadtregion
„Die Standfesten“	11 von 17 Betrieben (65%) OEM, Antriebskomponente / Metallverbauteile; Batterieherstellung; Strukturteile Metall; Entwicklungsdienstleister; Ausrüster/Werkzeugbau; Energie- u. Ladetechnik; Schienenfahrzeugbau	8 von 15 Betrieben (53%) OEM, Sonderfahrzeuge / Ausrüster; Strukturteile Metall; Schienenfahrzeugbau; Sensorik und E-Komponenten; Signaltechnik; Entwicklungsdienstleister / FuE; Software / IT
„Die Wankenden“	2 von 17 Betrieben (12%) Vertrieb und Wartungsdienstleister	3 von 15 Betrieben (20%) Komponenten /Teile Metall; OEM; Energie- u. Ladetechnik
„Die Angezählten“	4 von 17 Betrieben (24%) Kontraktlogistik; Just-in-sequence-Module; Antriebskomponenten / Metallverbauteile	4 von 15 Betrieben (27%) Komponenten / Teile Metall (3 x); OEM

Betriebsräte-Netzwerke in Sachsen: Stärkung der Mitbestimmung in der Transformation

Laufende Evaluation (2024) im Leipziger Netzwerk mittels standardisiertem Online-Fragebogen: Auszug



Betriebsräte-Netzwerke in Sachsen: Stärkung der Mitbestimmung in der Transformation

Wer: sächsische IG Metall-Geschäftsstellen in Kooperation mit dem IMU-Institut & der Betriebsräteberatung Sachsen (BR-B)

Was: Vernetzung, Bildung und Erfahrungsaustausch, Beratung => nahezu kostenfreie Seminare (1-2 Tage)

Fazit:

Die sächsischen Betriebsrätenetzwerke stärken die Mitbestimmung in der Transformation.

weiterführende These:

Diese Netzwerke unterstützt die gewerkschaftlichen Betriebspolitik und fördert so die Bindung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaftsorganisation.

