



# TRANSFORMATION

**DIE TRANSFORMATION IST DA** Reportagen aus unseren Betrieben  
**UNSERE MEILENSTEINE** Zukunftsweisende Veranstaltungen und Methoden  
**WIR GESTALTEN DEN FAIREN WANDEL** Jörg Hofmann im Gespräch



# TRANSFORMATION

**DIE TRANSFORMATION IST DA** Reportagen aus unseren Betrieben

**UNSERE MEILENSTEINE** Zukunftsweisende Veranstaltungen und Methoden

**WIR GESTALTEN DEN FAIREN WANDEL** Jörg Hofmann im Gespräch



4

## „WIR GESTALTEN DEN FAIREN WANDEL!“

[Interview](#)

Interview mit Jörg Hofmann über die gestaltende Gegenmacht der IG Metall.

10

## ZUKUNFTSFORUM

[Meilenstein](#)

Solidarität ist unsere Stärke – Bilder, Bericht und Zitate vom Zukunftsforum in Berlin.



12

## KURS ZUKUNFT

[Reportage](#)

Die MEYER WERFT in Papenburg gestaltet die Zukunft der Metall- und Elektroberufe durch wegweisende Ausbildungskonzepte.

20

## TRANSFORMATIONSATLAS

[Meilenstein](#)

Ergebnisse der großen Betriebsrätebefragung zum Thema Transformation.



22

## TRANSFORMATION UND DIGITALISIERUNG – GUTE ARBEIT SICHERSTELLEN

[Kommentar](#)

Kommentar von Christiane Benner zu guter, sicherer und fair bezahlter Arbeit im digitalen Zeitalter.



26

## TEAMARBEIT AUF AUGENHÖHE

[Reportage](#)

Die betriebliche Mitbestimmung bei John Deere in Mannheim macht Beteiligung und innovative Arbeitsorganisation zum entscheidenden Standortvorteil.

34

## #FAIRWANDEL

[Meilenstein](#)

Impressionen der großen Kundgebung in Berlin mit über 50.000 Metallern und Metallern.



40

## „DIE IG METALL VOM BETRIEB AUS DENKEN“

[Interview](#)

Interview mit Rudolf Luz über die betriebliche Gestaltungskraft der IG Metall.



44

## EIN ABC MODERNER ARBEIT

[Reportage](#)

Gemeinsam mit Metallern und Metallern am Entwicklerstandort von Bosch in Abstatt erklären wir zentrale Begriffe der modernen Arbeitswelt.

52

## SZENARIENPROZESS

[Meilenstein](#)

Die IG Metall nutzt die Methode des Szenariensprozesses, um Lösungsstrategien für die Zukunft zu entwickeln.



54

## MITBESTIMMUNG 4.0

[Gastbeitrag](#)

Gastbeitrag von Norbert Kluge über Zukunft und Herausforderungen der betrieblichen Mitbestimmung.



58

## TRANSFORMATIONSKONGRESS

[Meilenstein](#)

Miteinander für morgen – Bilder, Bericht und Zitate vom Transformationskongress in Bonn.



60

## „WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG, ÖKOLOGISCHE VERNUNFT UND SOZIALE GERECHTIGKEIT ZUSAMMENBRINGEN“

[Interview](#)

Der Bundesminister für Arbeit und Soziales Hubertus Heil im Interview über die politische Gestaltung der Transformation.



64

## FAIR OWNER

[Reportage](#)

Eine Geschichte über Missmanagement, Globalisierungsdruck und die gewerkschaftliche Strategie der Beschäftigungssicherung beim Verkauf der Edelstahlproduktion von thyssenkrupp.



72

## „HAMMER ODER AMBOSS?“

[Interview](#)

Interview mit Albrecht von Lucke über die gesellschaftspolitische Dimension des Wandels.



76

## VOM VERBRENNER AUF ELEKTRO

[Reportage](#)

Bei VW in Zwickau erleben und gestalten die Beschäftigten die zweite große Transformation innerhalb von 30 Jahren.

# »WIR GESTALTEN DEN FAIREN WANDEL!«

JÖRG HOFMANN, ERSTER  
VORSITZENDER DER IG METALL,  
ÜBER FAIREN, DEMOKRATISCHEN  
UND ÖKOLOGISCHEN WANDEL  
UND DIE GESTALTENDE GEGEN-  
MACHT DER IG METALL.

## **Jörg, was macht diese unsere Zeit so besonders?**

**JÖRG HOFMANN** Wir erleben einen Wandel, der uns mit voller Wucht erfasst: Unsere Industriegesellschaft verändert sich grundlegend in ihren Strukturen und Wertschöpfungsketten, in ihrer gesamten materiellen Substanz. In vielen Kernbranchen der IG Metall, wie zum Beispiel dem Fahrzeugbau, dem Maschinenbau oder dem Energieanlagenbau wird kein Stein mehr auf dem anderen bleiben. Wenn wir 20 Jahre nach vorne schauen könnten, würden wir wohl wenig von unserer heutigen, vertrauten Arbeitswelt wiedererkennen – so radikal werden sich unsere Industrie, unsere industriellen Abläufe und Produkte wandeln. Die Transformation ist zwar kein Meteoriteneinschlag, der urplötzlich über uns kommt, aber ein sich beschleunigender Prozess, den wir unbedingt steuern müssen.

## **Der Wandel ist also unausweichlich?**

Definitiv! Die Transformation ist ja längst in den Betrieben angekommen und entwickelt eine hohe zeitliche Dynamik. Das mag der einen oder dem anderen noch nicht bewusst sein, da nicht alle Betriebe in gleichem Maße vom technischen Strukturwandel betroffen sind. Manche Räder drehen sich langsamer, manche drehen sich schon heute extrem schnell. Aber sie drehen sich alle und sie drehen sich alle in die gleiche Richtung.

## **Wohin geht die Fahrt – können wir das vom heutigen Standpunkt aus schon mit Sicherheit sagen?**

Wir blicken sicherlich in eine Zukunft der offenen Fragen: Wie entwickelt sich unsere Technologie durch die Digitalisierung? Wie schaffen wir den Sprung ins nicht fossile Zeitalter? Wie gehen wir mit globalen Machtstrukturen um, die unsere Märkte und Liefernetzwerke von Grund auf neugestalten? Die große Herausforderung heute ist die Gleichzeitigkeit, mit der diese Treiber auf uns wirken. Doch eines sollten wir uns dabei klarmachen: Wandel gab es immer und wir als Gewerkschaft haben es am Ende immer verstanden, ihn fair zu gestalten. Die Entstehung des Industriekapitalismus war eine Transformation, die Entstehung von Massenproduktion war eine solche und jetzt sind wir wieder an einer Schwelle, an der sich unsere Art zu wirtschaften grundlegend ändert. Und auch diese Transformation können wir gestalten. Mit der Kraft der Solidarität können wir aus technischem Fortschritt auch sozialen und ökologischen Fortschritt machen!

## **Seit wann widmet sich die IG Metall dem Thema Transformation?**

Wir haben uns schon seit langer Zeit intensiv mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt. Als ich zum Zweiten Vorsitzenden der IG Metall gewählt wurde, hatte ich das Glück, dass ich das Ressort „Zukunft der Arbeit“ einrichten konnte. Hier haben wir schon sehr



früh einen Fokus auf die Digitalisierung und ihre Wirkungen auf die Qualität der Arbeit, auf die Mensch-Maschine-Interaktion, auf Beschäftigung und Qualifikation gelegt. Dann nahm die Entwicklung noch einmal an Fahrt auf: Gerade in den letzten drei Jahren erhöhte sich der Druck durch die Klimaregulation, wir mussten eine neue Phase des Protektionismus und die Neuvermessung des Globusses durch die neuen Wirtschaftsmächte am Markt erleben. So hat sich alles verdichtet und wir haben erkannt: Wir können nicht linear weitermachen wie bisher und müssen uns auf diese neuen Entwicklungen konzentrieren. Seither haben wir viel getan, um die Debatte in unserer Organisation und in der Gesamtgesellschaft voranzutreiben.

#### Was möchtest du da besonders hervorheben?

Es gibt einige Meilensteine auf unserem gemeinsamen Weg: Auf dem Zukunftsforum in Berlin sind wir gestartet und haben uns vergewissert, wie stark unser eigentlicher Marktfaktor, die Solidarität, in einem veränderten gesellschaftlichen Umfeld ist. Auf dem Transformationskongress haben wir gemeinsam mit den verschiedenen Ebenen unserer Organisation die betrieblichen Veränderungsprozesse in den Blick genommen. Und die 50.000 Metallerrinnen und Metaller auf unserer #fairwandel-Demo in Berlin haben bewiesen, wie stark unsere gewerkschaftliche Gegenmacht ist! Ein ungemein wichtiger Schritt auf unserem Weg ist für mich aber vor allem auch der Transformationsatlas, durch den wir unseren Blick auf die Betriebe unserer Branchen noch einmal geschärft haben.

#### Was sind für dich die zentralen Ergebnisse des Transformationsatlas?

Beim Transformationsatlas zählen nicht nur die wertvollen statistischen Ergebnisse. Noch wesentlicher ist, dass sich knapp 2.000 Betriebsratsgremien mit dem Thema Transformation beschäftigt haben: Was bedeutet die Transformation für unseren Betrieb? Sind wir ausreichend vorbereitet? Geht der Arbeitgeber die Zukunftsthemen an? Uns für diese Fragen zu sensibilisieren, ist ungeheuer wichtig für die weitere Arbeit im Betrieb.

#### Auf welchen Ebenen können und sollten wir verstärkt gestaltend tätig werden?

Wir werden die Transformation auf betrieblicher, tariflicher und gesetzlicher Ebene aktiv angehen.

Wir müssen die Arbeitgeber zur Verantwortung ziehen und fragen: Habt ihr tragfähige Zukunftsideen? Wir müssen unsere Werkzeuge der betrieblichen Mitbestimmung nutzen: Wie können wir Zukunftsvereinbarungen treffen, aus denen dann auch Investitionszusagen entstehen und wir Beschäftigungs- und Qualifikationsplanung ableiten können? Und natürlich müssen wir unsere bewährten tarifpolitischen Werkzeuge nutzen: Wie können wir Sicherheit im Wandel auch durch Tarifverträge schaffen? Und wir machen mit unserer gewerkschaftlichen Durchsetzungskraft Druck auf die Politik: Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen brauchen wir für einen fairen Wandel?

#### Wie groß ist der Handlungsdruck?

Wir haben jetzt ein Zeitfenster, unsere Chancen zu nutzen. Wir dürfen nicht warten, bis wir in eine Defensivposition kommen, weil sich die strukturellen Umbrüche negativ auswirken. Es ist einfacher, sich Gedanken über die Zukunft zu machen, wenn die Arbeitslosenrate niedrig und die Auftragslage gut ist. Klar ist: Wenn sich alles um uns herum ändert, können wir nicht schadlos mit alten Stiefeln weitermachen. Wir beteiligen viel, können viel und wir haben viel Erfahrung. Darüber hinaus braucht es jetzt ein noch systematischeres Denken und Handeln. Eine Konsequenz daraus ist, dass wir die IG Metall verstärkt vom Betrieb aus denken sollten. Wir müssen gemeinsam überlegen, wie wir Vertrauensleutearbeit, Betriebsratsarbeit und die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen voranbringen können, damit wir unserem Anspruch an aktive und gestaltende Betriebspolitik gerecht werden. Und wir müssen gezielt planen, welche Kompetenzen, welche Ressourcen und welche Werte wir dafür weiter entwickeln wollen. Unsere Basis ist der Betrieb – hier können wir kompetent, aber auch konfliktbereit gestalten.

#### Wohin wollen wir den Wandel lenken – was müssen wir erneuern und was müssen wir bewahren?

Wir sollten nicht zwischen neu und alt unterscheiden. Wir wollen als Ergebnis der Transformation, dass es bei uns demokratisch, sozial und ökologisch zugeht. Wir leben jetzt schon in einer Arbeitswelt, die gewiss nicht gerecht ist. Wir haben prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Wir haben einen Niedriglohnsektor, der trotz der guten Beschäftigungsquote leider stabil hoch ist. Daher ist unser Anspruch, dass im Ergebnis gute Arbeit für alle entsteht. Wir wollen nicht den Status

Quo, der zu Teilen auch ungerecht ist, bewahren – wir möchten die Kraft der Produktivitätsentwicklung nutzen und die Chancen auf Veränderung wahrnehmen. Es soll gerechter zugehen, indem wir alle mitnehmen und nicht zwischen Gewinnern und Verlierern unterscheiden. Mir ist klar, dass dies ein anspruchsvoller Ansatz ist, aber darunter geht es eben auch nicht: Die Welt den Arbeitgebern und den Märkten überlassen und sich anzupassen, das ist keine Perspektive. Und wir haben ein gutes Faustpfand, denn letztendlich sind die Arbeitgeber auf die Beteiligung der Menschen und auf uns angewiesen.

#### Kann Beteiligung auch über den Betrieb hinaus Wirkung entfalten?

Beteiligung ist die Erfahrung, dass sich durch die eigene Stimme etwas verändert. Das ist die demokratischste Erfahrung, die man machen kann. Und das müssen wir immer, immer und immer wieder vermitteln! Denn wer diese Erfahrung der Selbstwirksamkeit macht, hat schon mal ein ganz anderes Verhältnis zu unserer Demokratie und zu unserem demokratischen Miteinander. Die Konsequenz daraus ist, dass wir die Mitbestimmung stärken müssen, damit auch Ergebnisse erzielt werden. Demokratie braucht gemeinsame Erfolgserfahrungen. Da ist im übrigen auch unsere Tarifpolitik gefordert. Unser Demokratieauftrag ist es, die Chancen und die Verantwortung von Gewerkschaft zu nutzen und die Beschäftigten zu beteiligen.

»Beteiligung ist die Erfahrung, dass sich durch die eigene Stimme etwas verändert. Das ist die demokratischste Erfahrung, die man machen kann.«

#### Bedeutet eine stärkere Beteiligung auch, vermehrt auf die Bedürfnisse der Menschen einzugehen?

Ja! Wir müssen zuerst einmal die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen aufnehmen. Viele Menschen wollen doch zum Beispiel gar nicht ständig im Home-Office arbeiten. Ab und zu ist das sicherlich attraktiv – aber die meisten wollen lieber sichergestellt wissen, dass ihr Arbeitsplatz weiter im Unternehmen ist, dass sie weiter Kolleginnen und Kollegen haben, mit denen sie sich persönlich austauschen können. Vereinzelt liegt nicht in der Natur des Menschen. Und Einzelkämpfer, die im direkten Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen, ziehen am Ende immer den Kürzeren. Das hat dann nichts mehr mit Selbstbestimmung zu tun. Die Strategie ist ja mancherorts, die Beschäftigten zu isolieren in ihrem beruflichen und sozialen Umfeld – wir als Gewerkschaft wollen und können das verhindern. Gute Arbeit kann nicht von Millionen auf sich allein gestellter Menschen organisiert werden. Dafür brauchen wir ein Miteinander auch im Arbeitsleben und das ist unsere gemeinsame Aufgabe und Verpflichtung als IG Metall.





## »WENN JEMAND WANDEL KANN, DANN WIR.«

### **Wie können wir die Kolleginnen und Kollegen auf die Zukunft vorbereiten?**

Nicht alle Kolleginnen und Kollegen werden betroffen sein. Aber es müssen sich immer mehr Menschen darauf einstellen, dass ihr einmal erlerntes Berufsbild sie nicht mehr auf ewig nach vorne trägt. Dann ist berufliche Umorientierung oder Weiterqualifizierung nötig, um die Chancen auf die eigene berufliche Entwicklung zu erhalten. Das wird unausweichlich kommen – auch wenn viele natürlich keine Veränderung wünschen. Aber auch wir können nicht verhindern, dass die Welt sich wandelt. Wir können jedoch belastbare Wege aufzeigen, wie sich die Kollegin oder der Kollege neu qualifizieren kann, ohne ihren oder seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Wir haben das Qualifizierungschancengesetz politisch begleitet und sind gerade in der Auseinandersetzung um das kollektive Instrument: Transformations-Kurzarbeitergeld. Es nimmt die Arbeitgeber in die Verantwortung, die Beschäftigten mit in die Arbeitswelt von morgen zu nehmen. Das wäre eine belastbare, für alle gangbare Brücke, weil es Entlassungen verhindert, Entgeltverluste minimiert und Qualifizierung ermöglicht.

### **Sind Ökologie und gute Arbeit ein Gegensatz?**

Nein. Der Klimawandel ist kein Schicksal, er ist von Menschen gemacht. Wir müssen und können ihn stoppen. Durch unsere innovative Industrie mit ihren engagierten, gut qualifizierten Beschäftigten – und auf Basis guter Arbeit.

### **Wie erreichen wir denn einen fairen und ökologischen Wandel?**

Die Umstellung unserer Produktion erzeugt schon

heute zwei gegenläufige Bewegungen: Die Elektromobilität steigt an, die auf den Verbrennungsmotor vertrauende Mobilität geht runter. Daraus leitet sich für uns die simple Frage ab: Wird das Arbeitsvolumen, das wegfällt, mit der gleichen Anzahl von Menschen gefüllt werden können? Neue Mobilitätskonzepte schaffen neue und andere Arten von Beschäftigung – und eröffnen der Branche selbst große neue Chancen. Der Gestaltungsauftrag an die IG Metall lautet daher: Wir verhindern, dass die Arbeitgeber auf der einen Seite Stellen abbauen, Menschen entlassen oder in den Vorruhestand schicken und auf der anderen Seite neue Geschäftsmodelle auf prekärer Beschäftigung aufbauen. Das ist Kern der Auseinandersetzung! Wir sagen daher: Leute, die neu entstehenden Arbeitsplätze müssen ordentlich entlohnte, tarifbestimmte Arbeitsplätze sein! Und ihr habt darüber hinaus die Verantwortung für die heute Beschäftigten! Ihr schreit immer nach Fachkräften, aber ihr habt heute schon die Fachkräfte, die ihr auf dem Weg mitnehmen müsst.

### **Wir stehen vor gewaltigen Umbrüchen – was kann uns da Mut machen?**

Wir sollten die Transformation selbstbewusst anpacken – ich bin mir sicher, dass uns das gelingt. Wir haben es oft genug in der Vergangenheit bewiesen: Wenn jemand Wandel kann, dann wir! Es geht allerdings nicht ohne blutige Nasen, zu groß ist der Veränderungsdruck auf die Unternehmen, die Beschäftigten und auch uns als IG Metall. Aber mit unserer gewerkschaftlichen Gegenmacht können wir gute Arbeit gestalten – gegen jene, die weder auf den Menschen noch auf die Natur Rücksicht nehmen. Da gibt uns unsere Geschichte den Mut, den wir brauchen, um die bevorstehenden Aufgaben zu lösen. Wir gestalten den fairen Wandel! ◀

## ZUKUNFTSFORUM: SOLIDARITÄT IST UNSERE STÄRKE

Der Auftakt für unsere Offensive zum Thema Transformation: Am 19. Juni 2018 diskutiert die IG Metall mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Journalismus. Die zentrale Frage auf unserem Zukunftsforum: Wie stärken wir betriebliche und gesellschaftliche Solidarität in einer sich wandelnden Arbeitswelt?

Die Expertenmeinung war einhellig: Solidarität ist nicht nur die zentrale Keimzelle gewerkschaftlicher Identität. Solidarität ist der zentrale Wert der Zukunft und zugleich Quelle und Voraussetzung betrieblicher und politischer Gestaltungsmacht.

Das Zukunftsforum war ein erster Meilenstein in unserer Debatte, die über den Transformationskongress, verschiedene bezirkliche Veranstaltungen und bis zum Gewerkschaftstag sowie darüber hinaus fortgeführt wurde und wird.



**»SOLIDARITÄT MACHT DEN MENSCHEN ERST WIRKLICH MENSCHLICH. SIE IST DIE BASIS FÜR EIN WIR-GEFÜHL UND MACHT UNS GEMEINSAM STARK.«**

— Karola Frank  
Betriebsrätin und stellv. Vertrauenskörperleiterin,  
Audi, Ingolstadt



**»ES IST EIN SCHMARRN, ZU SAGEN: WER VISIONEN HAT, SOLL ZUM ARZT GEHEN! DIESE NEUE ARBEITSGESELLSCHAFT BRAUCHT VISIONEN, WEIL SONST KRACHT UNS DIE DEMOKRATIE UND DIE ZUKUNFT ZUSAMMEN.«**

— Heribert Prantl  
Jurist, Journalist und Autor



**»WER BLEIBT? WER IST IN DER GESELLSCHAFT DIE LAST LINE OF DEFENSE? DAS IST FÜR MICH DIE GEWERKSCHAFT!«**

— Jakob Augstein  
Journalist, Verleger und Autor



**»SOLIDARISCHES HANDELN SETZT EIN POLITISCHES BEWUSSTSEIN UND EMPATHIE VORAUS.«**

— Dr. Sebastian Voigt  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für  
Zeitgeschichte, München-Berlin, Mitglied der GEW



# KURS ZUKUNFT

Erprobt im über 200-jährigen Wellengang ihrer Geschichte, setzt die MEYER WERFT mit ihrem Ausbildungskonzept Kurs auf die Zukunft – angetrieben durch die Stärken und Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

BETRIEB  
MEYER WERFT  
ORT  
PAPENBURG  
BESCHÄFTIGTE  
CA. 3.500

»Meine Ausbildung ist die richtige Wahl!«



**M**oin“, Ausbildungsordinator Günter Geerdes begrüßt uns am Werkstor der MEYER WERFT mit der universellen Grußformel des Nordens – hier in Papenburg an der Ems.

Der Weg zum Ausbildungszentrum führt vorbei an riesigen Werkshallen, in denen ganze Kreuzfahrtschiffe gebaut, montiert und zu Wasser gelassen werden.

Papenburg ist seit 1795 der Stammsitz des Familienunternehmens, das schon viele technologische, gesellschaftliche und politische Umwälzungen überdauert und Krisen überwunden hat. Die aktuelle Transformation fällt in Zeiten einer boomenden Produktion von Kreuzfahrtschiffen. Die Auftragslage der Werft ist bis über 2023 hinaus gesichert – pro Jahr werden allein in Papenburg drei Kreuzfahrtschiffe produziert. Weitere Produktionsstandorte gibt es in Warnemünde bei Rostock und in Turku/Finnland.

„Wir müssen einer großen Nachfrage und den steigenden technischen Anforderungen an die Produktion gerecht werden – für uns ist die Ausbildung daher mehr denn je zur entscheidenden Ressource für unsere Zukunft geworden“, erklärt Günter Geerdes beim Betreten des Ausbildungszentrums. Hier werden zurzeit über 300 junge Menschen ausgebildet. Ziel ist es, selbstlernende Auszubildende zu haben, die sich eigenständig auf neue Aufgaben und neue Situationen einstellen können. „Das ist Kern unserer prozessorientierten Ausbildung: Alle Arbeitsbereiche kennenlernen

und eigene Projekte und reale Arbeitsaufträge im Team durchführen. So bekommt man das nötige Selbstbewusstsein und die erforderliche Praxiserfahrung, um die Dinge eigenständig anzupacken.“

Die MEYER WERFT schlägt damit eine neue Richtung in der Ausbildung ein, die dem Modell der vollständigen Handlung folgt: Den Auszubildenden werden Aufgaben übergeben, die sie in der Folge selbstständig erfüllen. Sie informieren sich aktiv, führen Prozesse alleine und im Team mit anderen Auszubildenden durch, reflektieren und überprüfen eigenständig. Im neuen Ausbildungskonzept weiß man: Durch den rasanten technischen Fortschritt und die verschiedenen Schiffstypen bei uns kann während der Ausbildungszeit nie alles erschöpfend vermittelt werden. „Wir sind Lernbegleiter – das heißt Coaches, die die Entwicklung der Auszubildenden unterstützen und sie dazu anhalten, auch nach der Ausbildung weiter lernhungrig zu bleiben“, erklärt Ausbilder Wilfried Scheper. Und Kollege Günter Geerdes ergänzt: „Was in der Zukunft in allen Bereichen immer wichtiger wird, ist Selbstlernkompetenz. Wir brauchen am Ende der Ausbildung selbstlernende und eigenständig handelnde Facharbeiterinnen und Facharbeiter, die sich ein Arbeitsleben lang fortentwickeln wollen. Dafür ist der technische Fortschritt zu rasant, als dass man mit dem Ende der Ausbildung wirklich ausgebildet sein kann. Ziel der Ausbildung ist ein lernfähiger Mensch, der Anforderungen erkennen kann – weiß, wie er sich weiterführendes Wissen aneignet und dazulernen kann.“

»Für uns ist die Ausbildung mehr denn je zur entscheidenden Ressource für unsere Zukunft geworden.«

– Günter Geerdes (links)  
Ausbildungsordinator





»Wir werden eine andere Arbeitswelt bekommen und diese Arbeitswelt müssen wir gestalten.«

– Erwin Siemens  
Ausbildungsleiter



Eine Herausforderung – nicht nur für die Jugendlichen. Denn hierfür mussten die Ausbilderinnen und Ausbilder selbst auch dazulernen und sich weiterbilden. „Für uns war das auch erstmal ein großer Schritt, alte Methoden und unsere eigene Ausbildung infrage zu stellen. In Schulungen und Seminaren wurde uns dann aber gezeigt, dass man auch anders, beteiligungsorientierter ausbilden kann, indem man mehr Verantwortung und Freiräume gibt.“ Für Ausbilder Wilfried Scheper ein voller Erfolg, der am Ende allen zugutekommt. „Es macht mehr Spaß, auch weil es nachhaltiger ist – die jungen Leute nehmen Verantwortung an und beteiligen sich. Diese Veränderung war notwendig – zum Glück haben wir die Zeichen der Zeit erkannt.“

Wie sich der Schiffsbau in Zeiten der Digitalisierung verändert hat, erklärt uns der JAV-Vorsitzende Jan Müller beim gemeinsamen Betriebsrundgang. „Hier ist heutzutage natürlich alles mehr auf Technik ausgelegt, aber dafür sind die Kolleginnen und Kollegen meiner Generation ja schließlich Digital Natives.“ Der gelernte Konstruktionsmechaniker lächelt und führt uns gemeinsam mit seinem Ausbilder und zwei Auszubildenden die große Plasmaschneide- und Laserschweißanlage vor. Hier werden bis zu 10 Meter lange Stahlplatten passgenau nach digitalem Modell zugeschnitten und über Laufbänder und Kräne der Montage zugeführt. Die Automatisierung hat also auch im Schiffsbau Einzug gehalten – ist das eine Gefahr für Arbeitsplätze? Ausbilder Andreas Thür hat dazu eine klare Meinung: „Nein, wir produzieren hier auf der Werft Unikate, sehr große individualisierte Auftragsarbeiten, die nicht in einer vollautomatisierten Produktion gefertigt werden können. Der Mensch ist bei uns nicht ersetzbar.“

Junge Auszubildende wie Yannik Geib und Lucie-Marleen Galander lernen daher früh, mit Technik zu arbeiten, die als digitale oder mechatronische Werkzeuge wichtige Unterstützung leisten. Im Einsatz sind zum Beispiel Cobots – kollaborative Roboter, die im Team mit Menschen intelligente Unterstützung leisten. „Wir lernen den Umgang mit mobilen Schweißrobotern. Die sind nicht programmiert, sondern reagieren auf uns – unterstützen uns, indem sie schweißen, halten oder anreichen.“ Lucie-Marleen ist eine von nur drei Frauen in der handwerklichen Ausbildung. Doch wie konnte sie für einen technischen Beruf begeistert werden? „Nur drei Frauen hier in der Ausbildung, das sind auf jeden Fall zu wenig! Hier kann man sich aber auch mal ausprobieren, ein Praktikum machen und schauen,

ob einem die Arbeit gefällt. So bin ich hierher gekommen – über ein Schulpraktikum.“

Die MEYER WERFT geht gezielt an Schulen, um für ein Praktikum und eine anschließende Ausbildung in einem Metall- und Elektroberuf zu werben – und zwar an alle Schulformen, egal ob Förderschule, Hauptschule, Realschule, Gymnasium. Denn die Auszubildenden arbeiten in gemischten Teams – und können so von unterschiedlichen Begabungen der Einzelnen profitieren und wechselseitig voneinander lernen. Zu den Terminen an Schulen nimmt Günter Geerdes gerne Auszubildende mit, die vor den Klassen von ihren Erfahrungen berichten. „Das bringt am meisten, wenn die Schülerinnen und Schüler von ihren Altersgenossen Gutes hören und begeistert werden.“

Auch auf dem Betriebsrundgang wissen die Auszubildenden viel über ihre Arbeit zu berichten – und führen professionell durch die riesigen Werkshallen. In der größten Halle nimmt ein 18-stöckiges Kreuzfahrtschiff von Bug bis Heck gerade einmal gut die Hälfte der Hallenlänge ein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen sich in kleinen Teams auf den Bühnen und im Schiff. Zur Unterstützung haben sie Tablets mit den digitalisierten Bauplänen und Aufträgen dabei. Auch für die Auszubildenden schon Arbeitsalltag.

In der Werft wird an bis zu drei Schiffen zeitgleich gearbeitet. Auch in der Schiffskonstruktion spielen moderne Technik, aber auch Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle. Die neuesten Modelle haben nun schon einen Gasantrieb – fahren mit LNG Flüssigerdgas statt mit klimaschädlicherem Marinediesel oder Schweröl. Ein komplett neuer Antrieb und das Hantieren mit Flüssiggas stellt eine große Herausforderung für die Teams dar, in denen sich insbesondere die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profiliert haben, wie Ausbilder Andreas Thür feststellt: „Da waren es vor allem auch die jungen Leute, die sich da reingekniet haben und das Projekt an sich gerissen haben. In solchen Momenten merken wir: Wir haben unser Ausbildungsziel der Selbstlernkompetenz erreicht.“

Wir verlassen die Große Dockhalle 6, in dem das Schiff fast vor der Fertigstellung steht, schon im Wasser liegt und bald auf Überführungsfahrt die Ems herunter in die Nordsee geht. Auf dem Weg zurück ins Ausbildungszentrum treffen wir Erwin Siemens. Er ist der Ausbildungsleiter und arbeitet eng mit der betrieblichen Arbeitnehmervertretung zusammen.

»Wir haben unser  
Ausbildungsziel erreicht.«



Er ist für die strategische Planung der Berufsausbildung zuständig und stimmt ab, welche Anforderungen in den einzelnen Arbeitsbereichen gebraucht und in der Ausbildung erlernt werden sollen. Dabei möchte er insbesondere die Bedeutung der IG Metall für die Berufsausbildung und die Berufsbilder in den Metall- und Elektroberufen hervorheben. „Die Neuordnung der Metall- und Elektroberufe ist keine einfache Sache: Beim Beschreiben von Berufsinhalten muss man immer einen Spagat zwischen zu allgemein oder zu speziell schaffen. Großkonzerne möchten spezialisierte Fachkräfte, KMU möchten eher einen allgemeinen Industriemechaniker, der breiter aufgestellt ist.“

Zum Abschluss betreten wir noch einmal das Ausbildungszentrum, wo inzwischen eine Virtual-Reality-Station aufgebaut wurde. Über eine VR-Brille kann man hier in ein 3D-Modell des Schiffes eintauchen. Die kompletten Stahlmodelle, die Koordinierungsmodelle mit Rohrleitungen, Schächten und Kabelbahnen sowie die Einrichtungsmodelle wurden eingelesen und werden in 3D dargestellt. Dadurch können bereits im Vorfeld Fehler behoben und Entwürfe optimiert werden. Aber auch während der Fertigung wird Virtual Reality genutzt, um zum Beispiel den Einbau von Rohrleitungen zu überprüfen.

Die Auszubildenden sind fasziniert, ziehen abwechselnd die Brillen auf und tauchen ein in die virtuelle Welt. Erwin Siemens schaut ihnen erfreut zu: „Da sieht man mal, wie natürlich die Jugendlichen mit Technik umgehen – in ihrem Alter haben wir ausschließlich mit Bauplänen auf Papier gearbeitet, sie kennen zusätzlich VR-Brillen und Tablets.“ Nach einer kurzen Pause kräuselt er leicht die Stirn und fährt fort: „Aber eins ist klar: Was heut noch besonders erscheint, wird bald Arbeitsalltag. Wir werden eine andere Form der Arbeitswelt bekommen und diese Arbeitswelt müssen wir gestalten!“ ◀



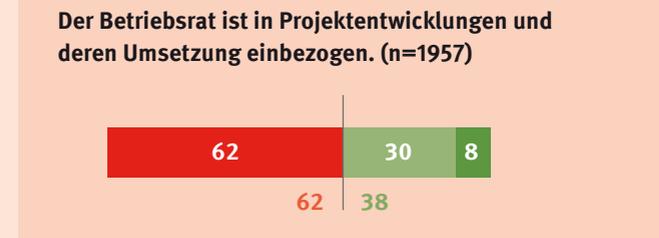
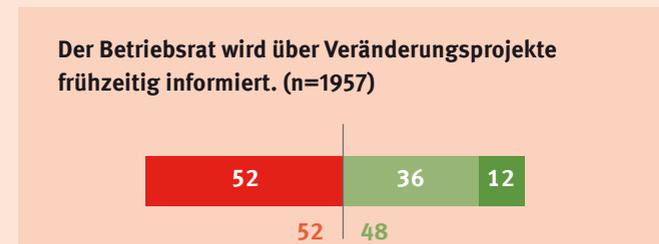
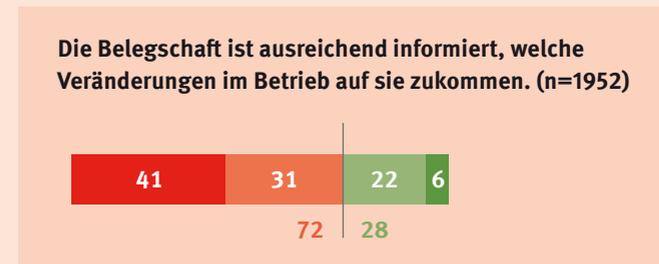
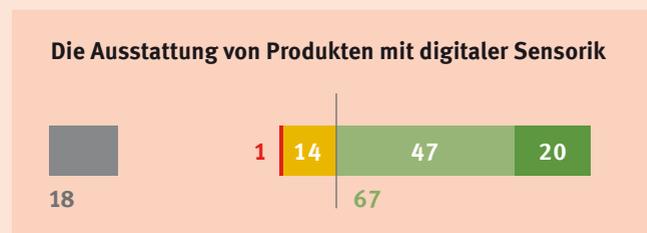
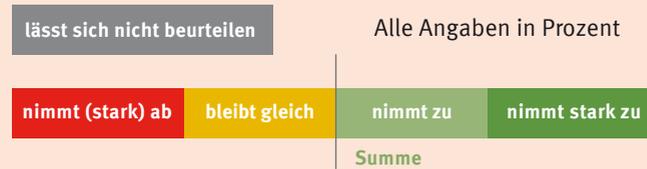
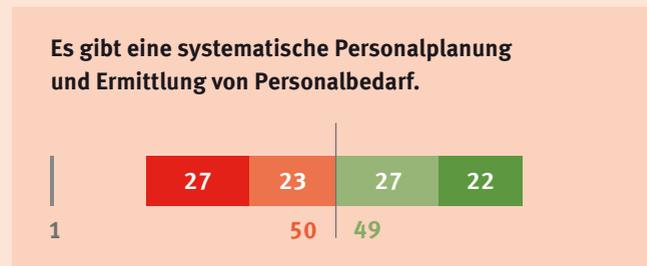
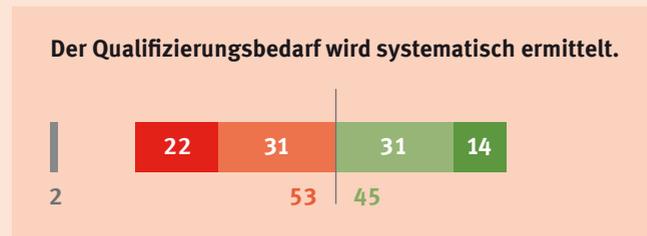
»Hier ist heutzutage natürlich alles mehr auf Technik ausgelegt, aber dafür sind die Kolleginnen und Kollegen meiner Generation ja schließlich Digital Natives.«

– Jan Müller  
JAV-Vorsitzender



# TRANSFORMATIONSATLAS

Betriebsräte und Vertrauensleute aus 1.964 Betrieben mit über 1.700.000 Beschäftigten aus allen IG Metall Branchen haben im Rahmen des Transformationsatlas 94 Fragen zu zentralen Zukunftsthemen beantwortet. Die Ergebnisse zeigen eindeutig: Viele Unternehmen sind nicht vorbereitet auf Transformation und Digitalisierung. Es ist Zeit zu handeln!



Quelle: IG Metall / Transformationsatlas



**UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN:**

- Wir werden die Arbeitgeber auffordern, ihre Strategien zur Bewältigung der Transformation offenzulegen und die Belegschaften an der Gestaltung der Veränderungen offenzulegen und zu beteiligen.
- Wir fordern – wo nicht vorhanden – betriebliche Zukunftsvereinbarungen, die mittel- und langfristige Investitionsentscheidungen, Standortsicherung, Kündigungsschutz und Personalentwicklung beinhalten.
- Wir brauchen mehr Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, um eine verbindliche Personal- und Qualifizierungsplanung einzufordern.
- Um alle Beschäftigten einbeziehen zu können, müssen unsichere Arbeitsverhältnisse wie Leiharbeit und Befristungen eingedämmt werden. Wir fordern, den Wandel mit unterstützenden arbeitsmarktpolitischen Instrumenten zu begleiten.
- Ein Transformationskurzarbeitsgeld schafft die Möglichkeit, die Beschäftigten im Betrieb zu halten und für neue Aufgaben zu qualifizieren.
- Wir fordern die Verlängerung der Bezugsdauer ALG I.
- Der Wandel muss durch eine aktive Industriepolitik und regionale Strukturpolitik begleitet werden.
- Wir brauchen Klarheit und Planungssicherheit bezüglich einer gelingenden Energie- und Mobilitätswende und die dafür notwendigen Investitionen in öffentliche Infrastruktur.

Weitere Ergebnisse und Informationen zum Thema auf: [www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/hofmann-pressekonferenz-transformationsatlas](http://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/hofmann-pressekonferenz-transformationsatlas)

# TRANSFORMATION UND DIGITALISIERUNG – GUTE ARBEIT SICHERSTELLEN

Ein wesentlicher Treiber der Transformation ist die Digitalisierung. Durch die intelligente Verknüpfung vorhandener Daten entstehen neuartige Geschäftsmodelle wie etwa ganzheitliche und intelligente Mobilitätskonzepte. Bleiben künftig Fahrzeughersteller und die innovativen Zulieferer Leitanbieter oder wird diese Rolle von Digitalkonzernen wie Google übernommen? Diese verfügen heute schon über die notwendige, große Menge an Daten für eine intelligente Vernetzung von Mobilitätsströmen.

Das ist nur ein Beispiel für die Auswirkungen der Digitalisierung. Auch Produktionsprozesse verändern sich bis hin zu selbstlernenden Systemen und Maschinen. Flexibilität und kurzfristige Reaktionen auf Kundenwünsche werden für Unternehmen immer wichtiger. Auch deshalb entstehen neue Formen der Arbeitsorganisation wie agile Arbeit. Dabei handelt es sich um IT-gestützte Entwicklungsarbeit in Projekten, die in kleinen Schritten erfolgt. Die Teams organisieren sich selbst. Die Praxis zeigt, dass auch agile Arbeit gute Rahmenbedingungen braucht. Mitbestimmung, Freiwilligkeit, Belastungsschutz, Vermeidung von Leistungskontrolle und Transparenz bei der Projektbeziehung müssen geregelt werden, um nur einige Stichworte zu nennen.

Was sind dabei unsere praktischen Erfahrungen als IG Metall? Zuallererst und erschreckend: Für viele Arbeitgeber ist Digitalisierung gar kein Thema. Über 40 Prozent der für den IG Metall-Transformationsatlas befragten Betriebsräte gaben an, dass es in ihrem Betrieb keine Digitalisierungsstrategie gibt. Das ist fahrlässig! Eine zentrale Forderung für jedes Unterneh-

men und für jeden Betrieb in unserem Organisationsbereich ist deshalb: Wir müssen für jeden einzelnen Arbeitsplatz abschätzen, was durch die Digitalisierung auf die betroffenen Beschäftigten zukommt. Das heißt, dass Betriebsräte und Vertrauensleute als die besten, weil menschliche Sensoren der Veränderungen mit möglichst allen Beschäftigtengruppen sprechen müssen.

Denn etwa 1,5 Millionen Arbeitsplätze werden nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Deutschland durch die Digitalisierung bis 2035 neu definiert. Diese Arbeitsplätze werden nicht wegfallen, aber die Berufe werden sich durch Digitalisierung massiv verändern. Heute schon müssen die meisten Beschäftigten viel mehr analytisch und in komplexen Prozessen arbeiten. Arbeit mit 3D-Druckern, cyber-physischen Systemen oder Algorithmen – das muss man alles lernen. Automatisierte Auftrags- und Rechnungsbearbeitung durch Robotic Process Automation (RPA) kann Freiräume für hochwertigere Arbeit schaffen.

Deshalb sind möglichst vorausschauende und frühzeitige Qualifizierungsmaßnahmen notwendig. Dafür müssen Arbeitgeber Zeit und Finanzierung sicherstellen; auch das kann in Zukunftsvereinbarungen geregelt werden. Betriebsrätinnen und Betriebsräte brauchen hier außerdem mehr Mitbestimmung. Notwendig ist vor allem ein generelles Initiativrecht für Weiterbildung.

Ebenso wichtig wie Qualifizierung ist Beteiligung. Ganz gleich, ob neue Produktions- oder digitale Prozessmanagementsysteme oder agile Arbeit eingeführt

Ein Ausblick von  
Christiane Benner,  
Zweite Vorsitzende  
der IG Metall

werden: Jeder Betrieb hat einzigartige Herausforderungen, Abläufe und Arbeitskulturen. Wer die Beschäftigten von Anfang an beteiligt, vermeidet unnötige Fehler und erspart viel Frustration in den Belegschaften. Wer dagegen unter dem Deckmantel neuer Arbeitsorganisation vor allem Rationalisierung durchsetzt, wird krachend scheitern. Digitalisierung braucht nämlich – neben Beteiligung – vor allem gute und klare Regelungen, die den Arbeitserfolg gewährleisten, persönliche Freiräume sicherstellen, aber auch vor den Überforderungen einer entgrenzten Arbeit schützen.

Die Herausforderungen sind also bereits für Unternehmen mit Tarifvertrag und Betriebsratsstrukturen groß. Wie können Gewerkschaften dann erst auf völlig neuartige Beschäftigungsformen wie das sogenannte Crowdfunding reagieren? Wenn Aufgaben – zum Beispiel über digitale Plattformen – an eine unbestimmte Anzahl von Menschen gegeben werden, die diese dann erledigen? Die Vergabe kann nach „draußen“ erfolgen („externes Crowdfunding“) aber ebenso als unternehmensinterne Ausschreibung („internes Crowdfunding“). Für beides gibt es im Organisationsbereich der IG Metall inzwischen zahlreiche Beispiele. Sie reichen von der Designentwicklung über Marketing bis hin zur Motorenproduktion.

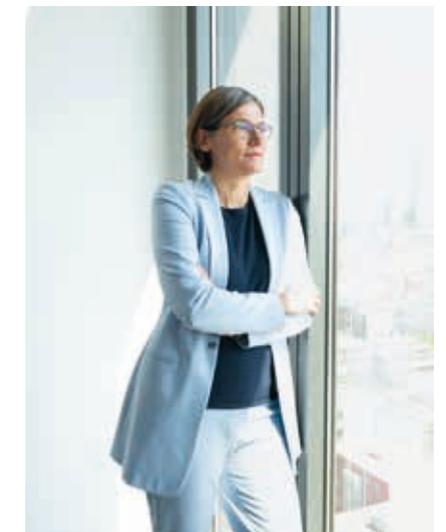
Eine Herkulesaufgabe ist vor allem bei externem Crowdfunding die Regelung der Arbeitsbedingungen. Klassische Tarif- und Mitbestimmungsstrukturen greifen nicht, selbst grundlegende gesetzliche Arbeitnehmer-Schutzrechte sind durch den formalen Selbstständigen-Status der Crowdworker außer Kraft

gesetzt. Crowdwork-Plattformen definieren durch ihre Geschäftsbedingungen einseitig die Regeln. Sie können sich als Sitz ein Land aussuchen, in dem es die schlechtesten Arbeitsbedingungen, die geringsten Steuersätze und keinen wirksamen Umwelt- und Verbraucherschutz gibt. Und arbeitsrechtlich schwindet die klassische Unterscheidung zwischen Unternehmer auf der einen Seite und Arbeitnehmer auf der anderen Seite. Zwitterformen hybrider Beschäftigung bis hin zu Solo-Selbstständigkeit ohne Schutzrechte für die Crowdworker nehmen zu.

Die IG Metall hat frühzeitig darauf reagiert und sich mit dem „Projekt Crowdfunding“ seit 2015 dieser neu entstehenden und stetig wachsenden Beschäftigtengruppe zugewandt. Seit 2016 können Solo-Selbstständige Mitglied der IG Metall werden und profitieren von zahlreichen besonderen Leistungen. Die politische Arbeit reicht von direkter Vertretung und Unterstützung von Crowdworkern bis hin zu gesetzlichen Forderungen, um vor allem die soziale Absicherung zu verbessern – insbesondere bei Krankheit und im Alter. Die IG Metall hat einen Verhaltenskodex mit weiterentwickelt, dem inzwischen 9 Plattformen beigetreten sind und damit soziale Mindeststandards akzeptieren. Weiterhin gibt es seit 2017 eine Ombudsstelle, die Streitigkeiten zwischen Crowdworkern und Plattformen schlichtet. Unsere feste Überzeugung ist: Arbeit 4.0 braucht Mitbestimmung 4.0 und einen Sozialstaat 4.0. Gute, sichere und fair bezahlte Arbeit für alle Beschäftigten – das ist und bleibt unser gewerkschaftspolitischer Anspruch! ◀



» Unsere feste Überzeugung ist: Arbeit 4.0 braucht Mitbestimmung 4.0 und einen Sozialstaat 4.0. Gute, sichere und fair bezahlte Arbeit für alle Beschäftigten. ◀



The image shows a large industrial factory floor with several John Deere tractors in various stages of assembly. In the foreground, three workers (two men and one woman) are engaged in a discussion. The tractors are green and grey, with large black tires and yellow accents. The background features complex industrial infrastructure with pipes, overhead cranes, and bright lighting.

# TEAMARBEIT AUF AUGENHÖHE

Moderne Produktionstechnik verlangt nach innovativer Arbeitsorganisation. Die betriebliche Mitbestimmung bei John Deere beweist, wie Beteiligung und teilautonome Gruppenarbeit zum entscheidenden Standortvorteil werden können.

BETRIEB  
JOHN DEERE

ORT  
MANNHEIM

BESCHÄFTIGTE  
CA. 3.500



»Immer, wenn etwas Neues kommt, müssen wir uns neu erfinden.«

– Cosmin Sirbu (links), Betriebsrat

Die Herstellung von Traktoren und landwirtschaftlichen Geräten hier im Mannheimer Stadtteil Lindenhof reicht weit zurück in die Industriegeschichte: Auf dem Werksgelände produzierte ab 1888 die Heinrich Lanz AG, die 1956 schließlich von John Deere übernommen wurde. Seitdem hat sich die landwirtschaftliche Produktion und Technik grundlegend gewandelt: Der Weltmarktführer aus den USA entwickelt heute Traktoren, die ohne Fahrerkabine ausgestattet sind und autonom fahren – mit einer Genauigkeit von 2 cm. Die Landmaschinen, die in Mannheim produziert werden, sind bis zu 600 PS stark, vollgepackt mit digitaler Sensorik und Steuerung – und können eine hohe sechsstelligen Summe kosten. Hier ist der richtige Ort, um zu erfahren, wie die Digitalisierung unsere Produktwelt, aber auch unsere Produktionsweise und Arbeitsorganisation verändert.

Betriebsrat Cosmin Sirbu und der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Birol Koca stellen uns die digitale Arbeitswelt bei John Deere vor. Beide kennen sich schon ein ganzes Arbeitsleben lang – seit der Ausbildung bei John Deere: Der in Mannheim geborene Birol und der als Jugendlicher mit den Eltern aus Rumänien gekommene Cosmin. Das war Mitte der 90er Jahre – „eine andere Zeit“, wie Cosmin betont, „seitdem hat sich viel getan!“. Heute arbeiten sie gemeinsam für eine starke Mitbestimmung, die die Transformation durch flexible Arbeitsorganisation und aktive

Betriebspolitik gestalten möchte. Dabei offenbart sich der technologische Fortschritt mit all seinen Folgen und Wirkungen oft nicht auf den ersten Blick, wie uns schon beim Gang in die Werkshallen bewusst wird.

Vor dem Eintritt in die Produktion stoppt Cosmin und deutet auf die Waschräume: „Dort hingen bis gestern Seifenspender, die auf unsere Veranlassung abgehängt wurden.“ Doch was hat Seife mit Transformation zu tun? Eine berechnete Frage, wie Birol feststellt. „Erst einmal nicht viel. Doch wenn die Seifenspender mit Sensorik ausgestattet und vernetzt sind, werden sie zu Datensammlern. Und auch wir mussten lernen, dass diese Daten über die Nachbestellung von Seife hinaus genutzt werden können. Waschzeiten könnten gemessen und Entgeltreduzierungen veranlasst werden. Da mussten wir regulierend eingreifen.“ Ein Ergebnis der Digitalisierung ist eine Unmenge anfallender Daten. Maschinendaten, aber auch Qualitäts- und Personaldaten. „Die zentrale Frage ist dabei: Was wird mit den Daten gemacht? Sie werden natürlich vermehrt zur Effizienzsteigerung genutzt. Wenn das Schneller, Höher und Weiter jedoch auf unsere Kosten geht, zwingt uns das zum Handeln!“

Die Digitalisierung macht also selbst vor Seifenspender nicht halt, doch sie ist natürlich vor allem längst in der Produktion angekommen. In den Werkshallen offenbart sich der technologische Fortschritt dann auch auf den ersten Blick: Große Bildschirme zur



Visualisierung, Laptops, Prüfstationen und MTS-Tablets sind als Assistenzsysteme fest in die Arbeitsprozesse in der Produktionsstraße integriert. Produktionstechnologin Sabrina Lemmert bedient in der Fertigung gerade ihren Laptop und überprüft das Bauprogramm. Sie schloss ihre Ausbildung erst vor zwei Jahren ab und hat trotzdem bereits viel Veränderung und Wandel erlebt: „Als ich angefangen habe, gab es noch kleine Minibildschirme als Assistenzsysteme. Heute nutzen wir im Vergleich Riesenscreens. Ich weiß noch, wie ich als frisch Ausgebildete drei Wochen Urlaub machte. Als ich zurückkam, sah hier alles vollkommen anders aus. Wir spüren den Wandel hier tagtäglich.“

Die Digitalisierung unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in vielen Bereichen: Visualisierung von Bauprogrammen und Prozessen, Sensorik während Montageprozessen, Echtzeitkommunikation bei der Fehlererkennung und -behebung. John Deere ist in Mannheim auf Augenhöhe mit den technischen Entwicklungen im Maschinenbau. Mannheim ist der wichtigste und größte John Deere Standort außerhalb der Vereinigten Staaten – das Hauptquartier für Europa und Asien. Birol führt den Erfolg des Standorts aber vor allem auf die Arbeitsorganisation zurück: „Woanders

könnten die auch Traktoren bauen, wahrscheinlich auch billiger als im Hochlohnland Deutschland. Uns gibt es hier aber immer noch – weil wir der flexibelste Standort in Bezug auf den Produktmix sind und Qualität abliefern können.“ John Deere kann hier in Mannheim viele unterschiedliche Modelle in kurzer Reaktionszeit produzieren. Durch die flexible Arbeitsorganisation in der teilautonomen Gruppenarbeit und die zuverlässigen Zulieferer im Cluster rund um Mannheim. Ein entscheidender Vorteil auf dem Markt und für den Standort. „Wir ändern oft im Tagesablauf nochmal den Produktmix, das schafft kein anderer Standort. Die Prozesse werden komplizierter, je komplexer und größer die Maschinen werden. Und wir ziehen die Aufträge für die großen teuren Maschinen an Land – und große teure Maschinen generieren Arbeit.“

Der Standort ist daher ein gutes Beispiel dafür, dass technische Entwicklung keine Gefahr für Arbeitsplätze darstellen muss und zugleich neue Chancen auch für Beteiligung eröffnet. Insbesondere die teilautonome Gruppenarbeit ist Ausdruck für den in Mannheim ausgeprägten Glauben, dass die Zukunft nur durch eine gestärkte Beteiligung und Selbstständigkeit in der Arbeitsorganisation gesichert werden kann. Im Betrieb gibt es ca. 60 Gruppen, in denen die Arbeit in den Teams selbst organisiert wird. Man könnte die Gruppenarbeit auch kleinteiliger besetzen, doch diese Gruppenstärke hat sich als ideal herausgestellt. Die Gruppen sind räumlich entlang des Produktionsprozesses gegliedert – eingespielte Teams von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die flexibel Anforderungen und Aufgaben erfüllen können. Das ist die Stärke der Teamarbeit.

Die teilautonome Gruppenarbeit wurde eingeführt, als der Standort in den 90er Jahren massiv unter Druck stand und die Auslagerung drohte. „Ohne die daraus resultierende Flexibilität und die Kopplung der Leistungsentgelte an die Gruppenarbeit sowie das Gainsharing hätten sie uns sicherlich verlagert“, erklärt Birol. Insbesondere das Gainsharing bereitete dem Betriebsrat anfangs Kopfzerbrechen. Beim Gainsharing werden den Beschäftigten Anreize zur Produktivitätssteigerung in Form von Prämien gegeben. Das Problem: Nach der Produktivitätssteigerung wird die Grundeffektivität angepasst. Die Beschäftigten müssen von nun an fortdauernd mehr leisten und schneller arbeiten, um auf dasselbe Entgeltniveau zu kommen. „Wir waren gezwungen, das Gainsharing zu akzeptieren, haben es aber gestaltet, indem wir es gruppenkom-



## » Wir spüren den Wandel hier tagtäglich.«

– Sabrina Lemmert,  
Produktionstechnologin

patibel gemacht haben: In unserem neuen Modell garantieren wir, dass die Gruppen mitgestalten können und Herren sind über ihre Kennzahlen. Sie können sich Prämien erarbeiten, wenn sie möchten. Sie können aber auch mit einem Mann mehr arbeiten und dann eher keine Prämie einstreichen – das war der Kompromiss. So konnten wir die Verlagerung abwehren und auf dem Lindenhof bleiben.“

Birol ist aber nicht nur zufrieden mit dem Erreichten, sondern auch damit, das hohe Beteiligungsniveau über die Zeit aufrechterhalten und verteidigt zu haben. „Die Leute würden es uns nicht erlauben, davon abzurücken. Wir sind alle überzeugt von der Arbeitsweise, auch weil jede und jeder Einzelne mehr Verantwortung und Beteiligungschancen erhält.“

Wie viel Beteiligung ein Unternehmen freiwillig gewährt, ist dabei auch von der Transformation selbst abhängig: „Immer, wenn etwas Neues kommt, müssen wir uns neu erfinden“, erklärt Cosmin. „Man braucht in der Digitalisierung wie in jedem Wandel viel Beteiligung, um neue Systeme und Arbeitsprozesse zu entwickeln und einzuüben. Dafür eignet sich die Gruppenarbeit perfekt, sie ist dynamisch und kann sich auf Neuerungen einstellen. Doch wenn die Umstellung geleistet ist, tendieren alle Unternehmen dazu, zu sagen: ‚Beteiligung brauchen wir nicht mehr! Wir müssen wieder mehr führen, um noch profitabler zu werden.‘“ In manch einem Unternehmen wird Beteiligung im Wandel daher nur auf kurze Zeit gewährt und Elemente wie die freie Gruppensprecherwahl nach der erfolgreichen Umstellung der Produktion wieder abgeschafft. Birol nennt dies ‚gefakte Beteiligungsprozesse‘: „Wir haben es allerdings geschafft, die Beteiligung und die teilautonome Gruppenarbeit am Leben zu erhalten. Der Betriebsrat ist dafür genauso entscheidend wie die richtigen Partner auf der Managementseite. Aber wir brauchen eben auch den Willen in der Belegschaft, sich stark einzubringen und zu beteiligen.“



Lucas Schmitt steht am Produktionsband für den Antriebsstrang. Er prüft während der Montage seine Arbeit mit einem Tablet. Die Tablets sind vernetzt, Sender und Empfänger gleichzeitig. So erhalten sowohl Lucas als auch sämtliche Verantwortlichen über den sogenannten Informationshub alle notwendigen Informationen über einen möglicherweise entstandenen

»Wir ändern oft im Tagesablauf nochmal den Produktmix, das schafft kein anderer Standort.«

– Birol Koca,  
Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Fehler. Die Qualitätsverantwortlichen prüfen die Produkte in der Folge mit Hilfe eines Tablets und dynamischer Checklisten. Das Tablet erkennt das zu prüfende Modell, erstellt davon abhängig die Checkliste, gibt die Prüfreihefolge vor und weist auf besondere Fehlerhäufigkeiten aus den letzten Produktionstagen hin.

In anderen Unternehmen gibt es oft eine assistierte Montage in Form eines Pick-by-Light-Montagetisches, der jeden Handgriff kleinteilig vorgibt und die Handlungsfreiheit minimiert. In Mannheim wird den Kolleginnen und Kollegen im Vorhinein der Gesamtprozess visualisiert und gezeigt, was zu tun ist. Eine positive Ausrichtung auf das zu erreichende Ergebnis statt kleinteiliger Kontrolle. Die optische Erfassung und Kontrolle erfolgt dann erst im Nachhinein. Das führt unter anderem zu einer aufsehenerregend niedrigen Fehlerquote in der Produktion, wie Cosmin herausstellt: „Die sind extra aus den USA gekommen, um von uns zu lernen – haben aber auch eingesehen, dass unser Konzept und die teilautonome Gruppenarbeit eben nicht über Nacht kopieren kann.“ Grundlage für die flexible und effiziente teilautonome Gruppenarbeit ist ein hoher Qualifikationsstand – und das deutsche duale System kann das leisten. John Deere ist deshalb natürlich auch ein Ausbildungsbetrieb. Alle Ausbildungen dauern dabei mindestens drei Jahre. „Den Amerikanern mussten wir auch erst einmal erklären, warum man in eine dreijährige Ausbildung investieren soll. Die kennen nur Qualifikationsbausteine: Nach drei Monaten Ausbildung erhalten sie ein Zertifikat, durch das sie so schnell wie möglich, aber eben nur in einem sehr kleinen Bereich in ein und derselben Firma eingesetzt werden können. Wir denken da nachhaltiger – im Sinne der Auszubildenden, aber auch des Unternehmens. Denn der Standard bei uns ist, dass die Ausgebildeten im Anschluss dann auch hier am Standort bleiben.“

Mit der Qualifikation steigt aber natürlich auch die Verantwortung. Zum Beispiel sind die einzelnen Gruppen auch mit Logistikaufgaben betraut.



Die Kolleginnen und Kollegen in der Produktion entscheiden selbst, wann und in welcher Menge Material nachgeliefert wird. Wenn ein Mitarbeiter ein Produkt scannt und damit nachbestellt, fährt zum Beispiel zeitnah ein LKW in Ungarn los. „Auch das braucht Umsicht, Wissen und Qualifikation – ist für den Prozess aber optimal“, betont Birol. „Denn die Werker und nicht die Stapler in der Logistik haben das beste Gefühl, wann sie Nachschub brauchen und bestellen müssen.“ Diese Einstellung musste allerdings reifen. Man musste die Menschen heranzuführen an die gestiegene Verantwortung. „Wenn man 20 Jahre lang gewöhnt war, Ansagen vom Vorarbeiter zu bekommen, konnte einen die neue Eigenverantwortung natürlich auch überfordern. Das braucht dann seine Zeit. Heute führen wir Gruppentage durch, in denen wir uns zusammensetzen, um unsere Arbeit demokratisch gemeinsam zu gestalten. Bei uns sind die Hierarchien flacher und jeder Einzelne trägt mehr Verantwortung. Das wäre in den 90er Jahren noch ein Unding gewesen ...“

Aber auch für den Betriebsrat selbst bedeutet die gestiegene Verantwortung einen größeren Qualifikationsbedarf. Beim Austritt aus der Werkshalle hebt Birol die entscheidende Unterstützung der IG Metall hervor. Die Mannheimer konnten am Projekt Arbeit und Innovation teilnehmen, sich dort mit Kolleginnen und Kollegen vernetzen und entscheidende Impulse für ihre praktische Arbeit erhalten. „Unter der Mitwirkung von 100 Vertrauensleuten haben wir im Rahmen des Projektes ein Leitbild für unsere Arbeit erstellt. Die Vertrauensleute sind die Schlüsselpositionen bei uns

im Betrieb, über die wir in jede Gruppe hineinwirken können!“ Zudem lernten die Betriebsräte und Vertrauensleute an der Ruhr-Universität in Bochum den Umgang mit modernen Assistenzsystemen und die Anforderungen an die praktische Arbeitsorganisation. Eine weitere wichtige Erkenntnis im Projekt war, dass Mitbestimmung einen umfassenden Gestaltungsauftrag hat. „Vorher haben wir oft nur projektbezogen und punktuell agiert. Wir sind immer nur bei einzelnen Angelegenheiten und ohne Gesamtstrategie aktiv geworden. Heute nutzen wir alle uns zur Verfügung stehenden Mitbestimmungsebenen wie den paritätisch besetzten Steuerkreis, um nachhaltige Ziele in der Arbeitsorganisation zu erreichen.“ Ein wichtiges Element hierbei ist die Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung. Der Werksleiter hat das Projekt Arbeit und Innovation mitbegleitet und die Auseinandersetzung mit der Unternehmensleitung stärkt die Mitbestimmung. „Wir sagen, was wir vorhaben. Und wir fragen: Was habt ihr vor und wie kommen wir zusammen? So erzielen wir Resultate.“

Auf dem Hof hinter der Endmontage stehen die verplombten Traktoren – fertig für den Transport an die Endabnehmer in Europa, Asien und Lateinamerika. Cosmin führt entlang der langen Reihen von Maschinen mit riesigen Hinterrädern. Viele unterschiedliche Modelle hochtechnisierter Landmaschinen, die in dieser Vielfalt nur in Mannheim produziert werden können. „Das können nur wir!“, erklärt er stolz. In Mannheim haben sie erkannt: Nicht Technik allein, sondern Beteiligung und innovative Arbeitsorganisation sind das entscheidende Pfand für die Zukunft des Standorts. ◀

# #FAIR WANDEL

AM 29. JUNI 2019 DEMONSTRIERTEN MEHR ALS 50.000 METALLERINNEN UND METALLER IN BERLIN FÜR EINEN FAIREN WANDEL. DIE TEILNEHMERINNEN REISTEN MIT BUS ODER SONDERZUG AUS GANZ DEUTSCHLAND AN. MEHRERE DEMONSTRATIONSZÜGE LIEFEN DURCH DAS REGIERUNGSVIERTEL ZUR ABSCHLUSSKUNDGEBUNG VOR DEM BRANDENBURGER TOR AUF DER STRASSE DES 17. JUNI. GEMEINSAM SETZTEN WIR EIN EINDRUCKSVOLLES ZEICHEN: FÜR EINE SOZIALE, ÖKOLOGISCHE UND DEMOKRATISCHE ZUKUNFT!







# » DIE IG METALL VOM BETRIEB AUS DENKEN.«



RUDOLF LUZ, LEITER DES FUNKTIONSBEREICHS BETRIEBSPOLITIK IM IG METALL VORSTAND, DENKT DIE IG METALL VOM BETRIEB AUS – HIER ENTFALTET SICH DIE GESTALTUNGSKRAFT: UM DIE BETRIEBLICHE TRANSFORMATION FAIR ZU GESTALTEN, DIE KLIMAPOLITIK VORANZUTREIBEN UND DIE DEMOKRATIE ZU STÄRKEN.

## Rudolf, was treibt die Transformation in unseren Betrieben an?

**RUDOLF LUZ** Wir erleben die Treiber der Transformation in unseren Betrieben jeden Tag hautnah. Die Digitalisierung und die Globalisierung wirken vielseitig auf unsere Arbeits- und Produktionsweise und ich möchte an dieser Stelle ausdrücklich auch die Dekarbonisierung als immer stärker werdenden Treiber hervorheben. Denn die nachhaltige Gestaltung der Produktion wird eine zentrale Frage unserer Zeit sein. Der Imperativ des Klimawandels heißt für uns: Wir müssen in den nächsten drei Jahrzehnten unsere Art zu arbeiten und zu produzieren grundlegend ändern. Das notwendige Ziel heißt Dekarbonisierung bis 2050 – wir müssen viel beachten, wir haben viel zu gestalten und wir haben dafür relativ wenig Zeit.

## Wie können wir die Klimawende schaffen?

Wir brauchen eine Balance zwischen Ökologie und wirtschaftlicher Machbarkeit. Nur, wenn wir den Wandel sozial und gerecht gestalten, werden die Menschen ihn auch vollziehen. Dafür müssen wir Branchen und Betriebe zum Teil individuell begleiten und passgenaue Lösungen finden: Wie schaffen wir Dekarbonisierung in der Zulieferindustrie, wie in der Energieindustrie bei den Energieanlagenbauern oder im Stahl? Nehmen wir doch als Beispiel die Stahlindustrie. Es kann nicht sein, dass wir unsere energieintensiven aber umweltadäquaten Stahlwerke schließen müssen, weil Energie bei uns so teuer ist. Die Lösung kann ja nicht sein, dass Stahl außerhalb Deutschlands produziert wird, in Werken, die weniger oder keinerlei Umweltstandards haben. Dafür braucht es bestimmte politische Rahmensetzungen, damit einmal die Standards nicht unterlaufen werden und dass es bei alledem auch gerecht zugeht! Sozial und ökologisch lässt sich nicht voneinander trennen.

## Ist die soziale Frage entscheidend im Kampf gegen den Populismus?

Ich würde sagen, die soziale Frage ist für uns als Gewerkschaft immer der Ausgangspunkt. Unsere Verpflichtung heute ist es, die soziale Frage mit der ökologischen Frage und der wirtschaftlichen Machbarkeit in Einklang zu bringen. Das ist unser erweiterter Auftrag und wird uns allerdings nur gelingen, wenn wir die Menschen mitnehmen und beteiligen.

Lassen wir die Menschen zurück, wird das zur Gefahr für unsere Demokratie.

## Lehrt uns das auch die Geschichte?

Hans-Ulrich Wehler, ein renommierter Sozialhistoriker, sah die Ursachen des Nationalsozialismus in Deutschland darin begründet, dass den wirtschaftlichen und technologischen Innovationen der Industrialisierung keine soziale und politische Innovation folgte. Die soziale Frage blieb im Kaiserreich ungelöst und demokratische Bestrebungen wurden abgewehrt. Ich will jetzt nicht sagen, dass sich Geschichte eins zu eins wiederholt – wir sollten aber achtsam sein und unbedingten Wert darauf legen, diesen Transformationsprozess sozial zu gestalten. Wir brauchen eine gestärkte Demokratie. Darüber hinaus akzeptieren wir keinen Hass und keine Spaltung in unserer Gesellschaft.

## Da kann gerade die betriebliche Ebene ein Vorbild sein ...

Ja! Wir leben jeden Tag in unseren Betrieben Solidarität und Integration. Aus dem Miteinander von Menschen unterschiedlicher Herkunft erwächst unsere Stärke. Und die Menschen wissen sehr genau, dass wir uns in dieser globalisierten Welt nur mit Zusammenhalt und Offenheit Chancen eröffnen. Gleichwohl gibt es natürlich auch Konflikte, nämlich dort, wo Globalisierung umschlägt in die Gefährdung von Standorten. Wenn es um die Verteidigung eines Standorts geht, tragen wir das nie nationalistisch aus, sondern durch solidarische Politik. Zum Beispiel durch eine Abstimmung innerhalb der europäischen Betriebsräte, durch Zukunftsvereinbarungen zur Standortsicherung. Mitbestimmung ist sehr wirksam, um dem Nationalismus entgegen zu wirken.

## Wie bleiben wir auch in Zukunft durchsetzungsstark?

Wir haben gutes und großes Potenzial in den Betrieben. Voraussetzung für eine durchsetzungsfähige Gewerkschaft mit einem hohen Organisationsgrad ist dabei immer eine gute Betriebs- und Tarifpolitik. Darüber hinaus brauchen wir neue Ansprachekonzepte auch für Nichtmitglieder – ich glaube, wir müssen da mutiger sein und verstärkt an alle Beschäftigte herantreten! Das Wichtigste für mich ist aber: Wir müssen weiterhin nah bei den Menschen sein – durch unsere Vertrauensleute und IG Metall Betriebsräte,

die unsere gewerkschaftlichen Positionen vertreten. Sie sind die IG Metall im Betrieb und elementar für unsere gute Verankerung bei den Leuten. Ausgehend vom Betrieb muss die IG Metall ihre Politik gestalten.

#### **Vor welchen Herausforderungen siehst du unsere einzelnen Branchen?**

Vor einer großen Herausforderung steht insbesondere eine Branche, in der wir auch organisationspolitisch gut und stark vertreten sind: die Automobil- und Zulieferindustrie. Dort wird es in den nächsten Jahren zu einem ungeheuren strukturellen Wandel kommen, der jetzt schon durch die Rahmensetzung der CO<sub>2</sub>-Reduzierung vorbestimmt ist. Hier müssen wir große Anstrengungen unternehmen, um faire Lösungen zu finden. Wir wollen sicherstellen, dass die Menschen in diesem Prozess mitgenommen werden. Und wir wissen, dass es da auch sicherlich zu ganz schwierigen Problemlagen im einen oder anderen Unternehmen kommen kann.

#### **Andere Branchen sind noch nicht so unmittelbar betroffen?**

In anderen Branchen wie der Stahl- oder Aluminiumindustrie wird es ähnliche Entwicklungen und Verwerfungen geben. Große Herausforderungen sehe ich auch in der Maschinenbauindustrie mit ihren vielen Beschäftigten. Hier befinden wir uns mitten in der Umsetzung der Digitalisierung und die große Frage ist, wie mittelständische Unternehmen ihre Innovationskraft in dieser Dynamik beweisen können.

#### **Vielen Unternehmen wird vorgeworfen, nicht genug Innovationskraft zu entfalten. Was kann Gewerkschaft tun, um als Innovationstreiber aktiv zu werden?**

Wir haben mit dem Transformationsatlas einen ersten wichtigen Impuls gesetzt – und erkannt, wie notwendig unser Engagement ist: Annähernd 50 Prozent der Betriebe haben keine strategischen Konzepte zur Bewältigung der Transformation. Viele Unternehmen machen sich keine Gedanken zur Zukunft – hier ist es Aufgabe des Betriebsrats, dies einzufordern. Dafür gibt es gute und wirkungsvolle Instrumente im Betriebsverfassungsrecht, wo wir beispielsweise über den Wirtschaftsausschuss regulierend und kontrollierend eingreifen können. Hier müssen wir den Arbeitgeber mit einfachen und konkreten Fragen konfrontieren: Wo steht das Unternehmen in fünf Jahren?

Mit welchen Produkten sind wir in Zukunft noch marktfähig? Wie will das Unternehmen die Energiewende schaffen? Mit welchen Maßnahmen kann Energie einspart und der CO<sub>2</sub>-Ausstoß gesenkt werden?

#### **Die IG Metall als Impulsgeber ...**

Ja richtig, das war und ist unser Auftrag von Anfang an. Wir haben gesehen, da kommt Veränderung auf uns zu und wir müssen diese Themen unbedingt pushen. Das ist uns mit dem Zukunftsforum und dem Transformationskongress gelungen und auch jetzt mit dem Transformationsatlas.

#### **Wie beurteilst du den Transformationsatlas und seine Ergebnisse?**

In den 1.964 Betrieben mit mehr als 1.700.000 Beschäftigten haben wir weit mehr als 10.000 betriebliche Funktionäre erreicht – das ist eine großartige Beteiligung. Zudem macht uns der Transformationsatlas bewusst, wie groß der Beratungsbedarf wirklich ist: Auf Seite der Unternehmen, die die Zeichen der Zeit nicht erkennen, und auf Seite der Betriebsräte, die noch nicht richtig in die Prozesse eingebunden und nicht ausreichend für Zukunftsfragen qualifiziert sind. Mit dem Transformationsatlas in der Hand können wir unsere Betriebspolitik zielgenauer ausrichten und gestaltungsorientierte Handlungskonzepte entwickeln.

#### **Wie können wir unsere Kolleginnen und Kollegen vor Ort ganz konkret unterstützen?**

Wir unterstützen sie natürlich mit unserem fachlichen Input und mit Qualifizierungsangeboten. Wir wollen aber auch neue Wege gehen und die Kolleginnen und Kollegen in ihren konkreten Prozessen und Projekten begleiten. Das hat insbesondere unser Projekt Arbeit und Innovation gezeigt: Wir können umso mehr gestalten, je mehr wir Gremien und einzelne Betriebsräte auf Augenhöhe der Prozesse und des technologischen Fortschritts bringen. Darüber hinaus brauchen wir als IG Metall regionale und überregionale Netzwerke, in denen wir uns austauschen und gegenseitig unterstützen können. Zudem will ich noch auf einen wichtigen Punkt hinweisen: Betriebsräte haben die Möglichkeit, zu bestimmten Fragestellungen auch Beratung hinzuzuziehen, die vom Unternehmen zu finanzieren ist. Wir sollten alle uns zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzen, uns persönlich und im Team weiterzuentwickeln!

#### **Was wünschst du dir für die Betriebspolitik – worauf müssen wir in Zukunft verstärkt achten?**

Ein besonderes Anliegen ist mir, dass wir als Betriebspolitik nah dran am Betrieb und den Metallerrinnen und Metallern vor Ort sind. Dass wir in einer engeren Verbindung stehen, uns mehr austauschen und noch besser abstimmen. Das bedeutet für mich, die IG Metall vom Betrieb aus denken! ◀



»Annähernd 50 Prozent der Betriebe haben keine strategischen Konzepte zur Bewältigung der Transformation. Viele Unternehmen machen sich keine Gedanken zur Zukunft – hier ist es Aufgabe des Betriebsrats, dies einzufordern.«

# EIN ABC MODERNER ARBEIT

Bei Bosch in Abstatt werden moderne Arbeitsformen praktiziert – in der Entwicklungstätigkeit und in der Betriebsratsarbeit. Wir haben mit Metallerinnen und Metallern, die im Entwicklerstandort als Vertrauensleute und Betriebsräte aktiv sind, ein kleines Lexikon moderner Arbeit verfasst.

BETRIEB  
ROBERT  
BOSCH GMBH

ORT  
ABSTATT

BESCHÄFTIGTE  
CA. 3.800



»Wir wollen und müssen Solidarität organisieren.«

— Helmut Meyer  
Betriebsratsvorsitzender

Hier prallen vermeintliche Gegensätze aufeinander: Im malerischen Ort Abstatt bei Heilbronn wird die uralte Kulturtechnik des Weinbaus gepflegt. Umgeben von Weinbergen thront auf dem vorgelagerten Hausberg von Abstatt der ansässige Bosch Standort. Hier entwickelt die Robert Bosch GmbH seit 15 Jahren vorwiegend Systeme, Funktionen und Software für Fahrwerksysteme. Als Campus angelegt, hat die Robert Bosch GmbH in Abstatt eine Arbeitsstätte gebaut, die perfekte Arbeitsbedingungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 50 Ländern bieten soll.

Hier werden auch neue Arbeitsformen entwickelt, ausprobiert und praktiziert, die der Prüfung sowohl des Unternehmens unter Produktivitätskriterien als auch der betrieblichen Mitbestimmung standhalten müssen.

In vieler Hinsicht ein Brennglas, unter dem die Arbeit der Zukunft schon heute betrachtet werden kann. Für uns der gegebene Anlass, um hinter die Kulissen der modernen Arbeitswelt zu schauen und zu fragen: Vor welchen Aufgaben und Herausforderungen steht moderne Betriebsratsarbeit? Wie durchsetzungsstark sind gewerkschaftliche Werte und Positionen in neuen Zusammenhängen? Welche Formen der Arbeitsorganisation sind Mode und welche sind von Dauer?

Wir versuchen diese Fragen in Form eines kleinen Lexikons zu beantworten, das ohne Anspruch auf Vollständigkeit zentrale Begriffe unserer aktuellen gewerkschaftlichen Diskussion aufgreift und mit dem Erfahrungsschatz der Menschen bereichert, die tagtäglich die Arbeit der Zukunft leben, erleben und gestalten.

## A wie Agil

»Agil ist das nicht mehr ganz so neue Zauberwort in vielen unserer Bereiche. Gerade in der Softwareentwicklung ist agiles Arbeiten ein erprobtes Instrument, das aber heutzutage auf viele andere Arbeitsbereiche übertragen wird. Agilität hat viele Vorteile, weil sie im Prozess Freiheit für Gedanken, Unschärfen in den Anforderungen und neue Entwicklungswege zulässt. Agilität hat aber auch ihren Preis: den Verlust von Routine und mancherorts auch von Vorhersehbarkeit, Qualität und Schnelligkeit. Durch Agilität sollen hochkomplexe Projekte besser beherrscht werden. Man erhofft sich Fortschritte in stark softwaregetriebenen Produktgebieten wie dem autonomen Fahren. Doch mit anderen Bereichen wie dem Qualitätsmanagement, die traditionell davon abhängen, dass stabile Verhältnisse vorherrschen, ist das agile Arbeiten nur schwer vereinbar. Diese Widersprüche aufzulösen bedeutet große Herausforderungen, denn auch in der Produktion braucht man verlässliche Prozesse. Es kommt also wie immer im Leben auf die richtige Balance an: Wir nutzen für unsere Betriebsratsarbeit auch agile Regelungsstrategien, wenn wir mit offenen Fragestellungen in bestimmten Gebieten konfrontiert sind. Wenn wir merken: Hier gibt es keine ausgetretenen Pfade. Dann treten wir in Dialog mit den Betroffenen und Akteuren und passen unsere Lösungsstrategien für die Anliegen der Betroffenen den Gegebenheiten an. Allerdings ist auch klar, dass es Spielregeln für das agile Arbeiten braucht. Als Betriebsrat versuchen wir natürlich, Einfluss auf die Arbeitsorganisation zu nehmen und zum Beispiel zu fragen: Wie funktionieren Personalentwicklung, Feedback oder Mitarbeitergespräche unter agilen Bedingungen? Phänomene wie Überlastung und Selbstausschöpfung sind im Umfeld agiler Teams noch intensiver zu diskutieren als bisher. Da werden wir natürlich aktiv, denn wir wollen die Geltung kollektiver Regelungen auch da erhalten, wo neue Arbeitsformen entstehen. Wir wollen und müssen Solidarität organisieren. Denn gerade in einer immer individualistischer werdenden Arbeitswelt braucht es kollektive Regelungen durch Mitbestimmung und Gewerkschaft.«

— Helmut Meyer,  
Betriebsratsvorsitzender Bosch Abstatt

## G wie Globalisierung

»Bei Bosch ist die Globalisierung natürlich längst angekommen. Hier arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 50 Ländern produktiv und friedlich zusammen. Das macht große Freude. Allerdings gibt es auch die Schattenseiten der Globalisierung: Viele Low-Cost-Tätigkeiten wie das Programmieren von „Routine-Code“ wurden inzwischen automatisiert oder in Niedrigkostenländer verlagert. Und langsam findet auch die Produktentwicklung mehr und mehr an ausländischen Entwicklungsstandorten statt. Viele sehen darin kein Problem, weil die höherwertigen Aufgaben noch hier in Abstatt liegen. Sie denken: „Ist doch schön, wenn ich die ungeliebten Aufgaben nicht mehr erledigen muss. Außerdem habe ich so viel zu tun, da kann ich auch Entwicklungstätigkeiten abgeben. Wo ist das Problem?“ Wir haben die Aufgabe, die Konsequenzen dieses Trends bei unseren Kolleginnen und Kollegen bewusst zu machen und sie darauf hinzuweisen, dass Verlagerung ins Ausland eben doch irgendwann auch sie selbst betreffen kann. Zudem kümmern wir uns als Betriebsrat aber auch um konkrete Probleme, denn nicht immer verlaufen die Verlagerungen auch von weniger wertschöpfender Arbeit konfliktfrei. So schalten wir uns auch in die Kommunikation mit den Partnern in China und Vietnam ein, um Konflikte zu vermeiden und zu beheben.«

— Andreas Streit,  
Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender,  
Diplom-Ingenieur





## K wie Kommunikation

»Die Bedeutung von Kommunikation für die Betriebsratsarbeit ist gestiegen. Es gibt mehr Abstimmungsbedarf, je komplexer die Arbeitswelt wird. Es ist mehr Austausch und Moderation vonnöten. Zudem ändern sich die Gewohnheiten, klassische Formate wie Flugblätter und Versammlungen erreichen immer weniger Leute. Wie auch, wenn die Präsenzzeit durch mobile Arbeit, Dienstreisen, Urlaub und Teilzeit immer mehr schrumpft. Teilweise haben wir diese Veränderungen ja auch selbst gefordert und selbst mitorganisiert. Da erleichtern soziale Medien natürlich den Austausch und die Ansprache.

So hat das Unternehmen ein eigenes internes Facebook „Bosch Connect“ aufgesetzt – und da müssen wir natürlich auch verstärkt vorkommen. Aber ich sage ganz ehrlich: Da müssen wir mehr tun! Inhaltlich sind wir zwar sehr gut aufgestellt, in der Frage der Beteiligung verbessern wir uns, aber in der Kommunikation auf den neuen Kanälen müssen wir noch viel besser werden und präsenter sein. Das ist nicht einfach, auch weil die Entwicklung nicht schläft. Bald kommt „Bosch-Tube“ als interne Videoplattform, da gibt es dann natürlich auch neue Möglichkeiten, für die wir dann auch Formate entwickeln müssen. Ziel muss es sein, den Abstand zur Unternehmenskommunikation aufzuholen und im besten Fall umzudrehen. Aber das ist natürlich schwer, da uns weniger Ressourcen zur Verfügung stehen. Zudem ersetzt meiner Meinung nach nichts das persönliche Gespräch. Frei nach dem Motto: „Reden ist wie Facebook, nur krasser!“

– **Helmut Meyer,**  
Betriebsratsvorsitzender Bosch Abstatt

## L wie Lernlabore „Digitales Lernen“

»Mit unseren Lernlaboren wollen wir einen ergebnisoffenen Experimentierraum schaffen, um gemeinsam konkrete Lösungen für Zukunftsfragen zu entwickeln. Wir arbeiten dabei an konkreten Themen wie dem digitalen Lernen im Prozess der Transformation der Automobil(zuliefer)industrie – und versuchen, die Kolleginnen und Kollegen darin zu stärken, sich bei der Gestaltung der Lernbedingungen zu beteiligen. Konkret geht es dabei um Handlungsfelder wie Zugangsmöglichkeiten für Beschäftigte, Lernorte, Lernzeiten oder Schulung und Vernetzung von Bildungskordinatoren. Unser GBR hat dafür folgende Bedingungen ausgehandelt:

- Lernzeit ist Arbeitszeit
- Kapazität für Bildungskordinatoren
- Zugang + Endgerät für ALLE
- Externe wissenschaftliche Begleitung
- Rahmenbedingen müssen passen (Lernorte, Ausstattung, Relevanz und Qualität der Inhalte, ...)

– **Nina Rustenbach,**  
Betriebsrätin, Ingenieurin im Bereich Zuverlässigkeit



## O wie Onboarding

»Eine unserer Hauptaufgaben in einem Unternehmen wie der Robert Bosch GmbH ist es, den Kolleginnen und Kollegen bewusst zu machen, dass sie einen Betriebsrat und eine Gewerkschaft brauchen. Dass auch gute Bedingungen gestaltet werden müssen oder sich ändern können. Wir wissen, dass wir gute Argumente für Mitbestimmung und gewerkschaftliche Arbeit haben und doch arbeiten wir an einem Entwicklerstandort in einem schwierigen Feld. Daher haben wir auch von Betriebsratsseite einen Onboardingprozess gestartet. Für jede und jeden – egal ob sie von extern kommen, ob sie AbsolventInnen sind oder ob sie von anderen Standorten hierher wechseln. Sie alle werden über unsere betriebliche Mitbestimmung informiert: Was tun wir, welche Rolle haben wir, was können wir gemeinsam erreichen? Was ist aber auch die Verantwortung jedes Einzelnen für den nachhaltigen Gestaltungserfolg? Darüber hinaus bieten wir Folgegespräche an. Ein Angebot, das sehr gut genutzt wird. Weil wir hier sehr viele internationale Kolleginnen und Kollegen haben, bieten wir diese Kennenlerngespräche auch auf Englisch an. Damit haben wir einen guten Start: Wir werden kein Bewusstsein von jetzt auf gleich ändern. Aber wir werden Aufmerksamkeit und eine Ebene für zukünftige Zusammenarbeit und Beteiligung schaffen.«

– **Andreas Streit,**  
Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender,  
Diplom-Ingenieur

## S wie Selbstausbeutung

»Wir müssen darauf hinwirken, dass sich die Kolleginnen und Kollegen nicht selbst ausbeuten. Die Bedingungen sind gut bei uns, aber darin besteht auch eine Gefahr begründet – so paradox das klingt. Das Potenzial für Selbstausbeutung liegt im Menschen begründet und wird umso größer, je weiter die Digitalisierung voranschreitet. Als ich 2001 angefangen habe, hatte ich den ersten Laptop in der Abteilung. Heutzutage sieht man kaum noch Desktops und jeder ist in der Lage, die Arbeit auch von

zu Hause auszuführen – und das ermöglicht eben auch Selbstausbeutung. Hier arbeiten eine Menge motivierter junger Leute aus der ganzen Welt. Die Bereitschaft, sich reinzuhängen und die Leidenschaft für die Projekte sind hoch. Unser Mitarbeiterstamm sind Universitätsabgänger, scheinbar grenzenlos belastbar. Viele merken aber erst später, wenn sie überdreht haben und überlastet sind. Zudem kollidiert diese Einstellung gerade mit der Arbeitshaltung von erfahrenen Kollegen. Sie stehen oftmals in einer anderen privaten Situation – haben Kinder oder müssen Angehörige pflegen. So kann es auch und gerade in agilen Umgebungen zu vielerlei Konflikten kommen, gerade weil Projekte immer ressourcenknapp aufgestellt werden. Technische Komplexität produziert oft einen größeren Arbeitsaufwand als geplant und dies führt zu Belastungssituationen. Da sind wir im ständigen Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen – und versuchen auch, kollektive Regelungen zu treffen und beim Management einzufordern, damit diese Überlastungssituationen gar nicht erst entstehen oder zumindest gesunde Grenzen gesetzt werden können.«

– **Klaus Kutzias,**  
Betriebsrat und Fehlerbaumanalytiker



## T wie Teamarbeit

»Wir im Betriebsrat sind ein starkes Team – arbeits-  
teilig mit unterschiedlichen Kompetenzen und Leiden-  
schaften aufgestellt. Im Gremium sind alle Qualifika-  
tionsstufen abgebildet, die es am Standort gibt. 25  
Betriebsräte mit einer breiten fachlichen Streuung  
über den gesamten Standort verteilt. 7 davon sind  
freigestellt. Ein großes Pfund für uns sind allerdings  
auch und gerade die nicht freigestellten Betriebsräte.  
Was sie leisten ist toll, auch weil sie die Betriebsrats-  
arbeit immer auf Höhe der Zeit halten. Sie sind in ak-  
tuelle Projekte eingebunden, kennen die brennenden  
Probleme und modernen Arbeitsformen. Zudem haben  
wir einige Gruppenleiter, die Betriebsräte sind und  
durch ihre Arbeit auf höherer Ebene gut über alles  
informiert sind, was im Unternehmen geschieht. Um  
es auf den Punkt zu bringen: Wir machen aus unserer  
Verschiedenheit eine Stärke!«

– **Nina Rustenbach,**  
Betriebsrätin, Ingenieurin im Bereich Zuverlässigkeit

## V wie Vertrauensleute

»Bei Bosch haben die Vertrauensleute eine lange  
Tradition. Wir haben lebhaftige Diskussionen in den Ver-  
trauensleute-Sitzungen, die alle 4 bis 6 Wochen statt-  
finden – und sind wahrscheinlich ein wenig kritischer  
als anderswo. Aber das ist gut, so treiben wir Entwick-  
lung voran. Vertrauensleute-Sitzungen heute sehen  
anders aus als vor 10 Jahren. Es gibt mehr Fragen, mehr  
Besprechungsbedarf, größere Ansprüche und dadurch  
auch mehr Austausch – intern im Gremium, aber auch  
in der Belegschaft und mit den anderen Standorten.  
Vertrauensleute sind dabei zentral für die Kommunika-  
tion über Fragen der Interessenvertretung im Unterneh-  
men. Wir sind Stimme unserer Kolleginnen und Kollegen  
und gleichzeitig auch das Ohr an der Belegschaft. Das  
wird sich auch in der Transformation nicht ändern.«

– **Uwe Schmidt-Harms,**  
Vertrauensmann und Ingenieur

## Z wie Zukunft

»Die Zukunft der Arbeit, insbesondere die Zukunft  
der Wissensarbeit, kann bei Bosch in Abstatt gut be-  
obachtet werden. Wir sind allerdings noch lange nicht  
am Ende der rasanten Veränderungen, die Chance und  
Risiko zugleich bedeuten. Durch die Weiterentwick-  
lung der Betriebsratsarbeit wollen wir die Zukunft der  
Arbeit gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen  
erfolgreich gestalten – und sie dabei unterstützen, ihre  
Chancen in dieser neuen Arbeitswelt zu realisieren.  
Das bedeutet auf der einen Seite, Neues auszuprobie-  
ren, und dieses Risiko gehen wir ganz bewusst ein.  
Die etablierte Kultur der Sozialpartnerschaft bei Bosch  
hilft uns dabei. Auf der anderen Seite setzen wir aber  
auch ganz bewusst auf bewährte Erfolgsrezepte wie  
Mitbestimmung, Kommunikation und Solidarität. Dies  
wird auch in Zukunft unsere gewerkschaftliche Stärke  
sein, die wir allen ins Bewusstsein rücken und nach-  
haltig sichern wollen.«

– **Helmut Meyer,**  
Betriebsratsvorsitzender Bosch Abstatt



»Wir sind im ständigen  
Austausch mit den  
Kolleginnen und Kollegen.«

– **Klaus Kutzius (rechts)**  
Betriebsrat und Fehlerbaumanalytiker

# Viele Wege führen in die Zukunft

Wie sieht die Zukunft aus? Das weiß niemand mit Gewissheit und Zukunftsprognosen treten nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit ein – oder eben auch nicht. In einer immer komplexer und damit immer unvorhersehbarer werdenden Welt ist eine andere Frage daher viel wichtiger: Wie kann ich mich heute am besten auf mögliche Entwicklungen von morgen vorbereiten? Mit der Methode des Szenariensprozesses haben wir ein wirkungsvolles Instrument zur Hand, um Lösungsstrategien für verschiedene Zukunftsszenarien zu entwickeln, unser eigenes Handeln zu planen und die Zukunft zu gestalten.

Die eine Zukunft gibt es nicht! Zumindest von heute aus betrachtet. Stellen wir uns Entwicklungen und Prozesse einmal wie eine Reise vor: Wir starten in der Gegenwart unter ganz bestimmten Voraussetzungen und laufen los in die Zukunft. Welchen Pfad wir dabei einschlagen und verfolgen, ist dabei abhängig von unseren Startbedingungen, den Einflüssen und Bedingungen, denen wir auf unserem Weg ausgesetzt sind, und nicht zuletzt von unseren eigenen Richtungsentscheidungen.

Um trotzdem nicht ins Ungewisse zu gehen, lohnt es sich, vor Beginn der Reise die eigenen Startbedingungen zu analysieren, die sich ändernden Bedingungen auf dem Weg zu untersuchen, mögliche Weggabelungen und Entscheidungen vorzusehen und so verschiedene Szenarien durchzuspielen.

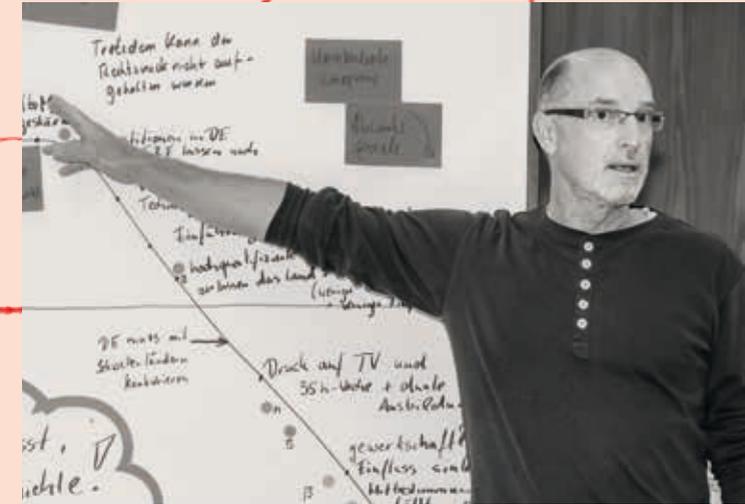
Genau diese Methode verfolgt die IG Metall, indem sie in unterschiedlichen Zusammenhängen Szenariensprozesse durchführt. So machte sich zum Beispiel eine Gruppe von insgesamt 16 ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen aus den sieben Bezirken der IG Metall auf den Weg, Bilder von der Arbeit in der Industrie im Jahr 2030 zu entwickeln. Mit dem Zukunftsforum in Berlin fiel der Startschuss für den Szenariensprozess „Arbeit in der Industrie 2030“.

Die Szenarien sollten entlang betrieblicher Realitäten durch Vertrauensleute und Betriebsräte entwickelt werden. Mit Blick auf die Vielfalt unserer Organisationsbereiche – und daher von einer möglichst diversen Gruppe aus verschiedenen Regionen und Branchen. Die Fragen, die dabei im Mittelpunkt standen, waren so vielfältig wie die Dimensionen und Treiber der Transformation: Wird der Fortschritt den Menschen Freiheit geben? Wird ihre Arbeit anspruchsvoll und sinnstiftend sein, werden sie mehr Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben? Oder wird der technische Wandel die Gesellschaft spalten? Wird der Sozialstaat den Wandel abfedern oder wird er selbst an der Transformation zerschellen?

Am Ende des 5-monatigen Szenariensprozesses standen drei Szenarien, die im Rahmen des Transformationskongresses 2018 vorgestellt wurden. Die ersten Erfahrungen mit Szenariensprozessen zeigen: Sie sind ein wirkungsvolles Werkzeug, um die anstehenden Herausforderungen klarer zu strukturieren und sich besser darauf vorzubereiten. Die Zukunft kann kommen, weil wir sie gestalten können!

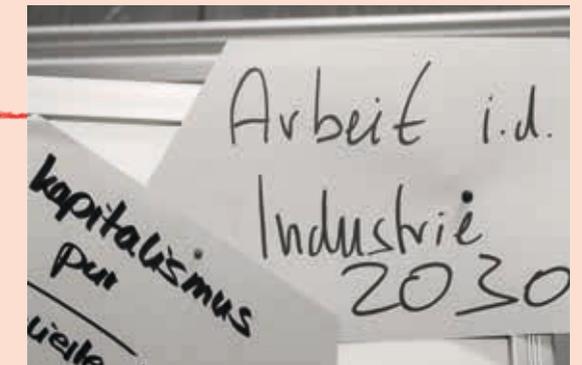


Szenariensprozess



## METHODE SZENARIENPROZESS

- **Schritt 1: Problemstellung**  
Leitende Frage und Szenarienthema wählen.
- **Schritt 2: Umfelduntersuchung**  
Einflussfaktoren identifizieren.
- **Schritt 3: Faktorenbewertung**  
Schlüsselfaktoren und relevante Trends ausmachen.
- **Schritt 4: Projektionen der Unsicherheitsfaktoren**  
Gegenwärtigen Zustand definieren und alternative Annahmen über Zustand in der Zukunft machen.
- **Schritt 5: Szenarienkonstruktion**  
Rohszenarien entwerfen.
- **Schritt 6: Szenarientwicklung**  
Konsistente Zukunftsbilder entwickeln und plausible Entwicklungspfade aufzeigen.
- **Schritt 7: Implikationen**  
Konsequenzanalyse und Entwicklung von Handlungsoptionen.



# MIT- BESTIMMUNG 4.0



GEDANKEN ZUR MITBESTIMMUNG DER ZUKUNFT –  
EIN GASTBEITRAG VON DR. NORBERT KLUGE,  
DIREKTOR DES INSTITUTS FÜR MITBESTIMMUNG  
UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG DER HANS-  
BÖCKLER-STIFTUNG UND AUFSICHTSRAT DER  
ARBEITNEHMERBANK BEI THYSSENKRUPP.

Wenn wir uns in unserer Gesellschaft und in unseren Betrieben umsehen, lässt sich schnell feststellen: Wir stehen vor großen Umbrüchen, die wir nachhaltig, sozial und im Respekt vor den Menschen gemeinsam gestalten müssen. Dies ist für mich auch und insbesondere ein Auftrag an die Mitbestimmung, denn genau für solche Zeiten ist die Mitbestimmung geschaffen und hart erkämpft worden. Vor ziemlich genau einem Jahrhundert konnte das Betriebsrätegesetz als Stützpfeiler der ersten deutschen Demokratie nach dem Krieg errichtet werden. Die 43 Toten vor dem Berliner Reichstag zeugen von der Härte der Auseinandersetzung und davon, wie viel Kraft es gekostet hat, dieses für die Mitbestimmung elementare Gesetz zu verabschieden. Nach dem zweiten Weltkrieg begleitete die Mitbestimmung eng den demokratischen Neuanfang der Bundesrepublik. Und 1989 war es wiederum die Mitbestimmung, die viel für den Osten und das wiedervereinigte Land erreichen konnte. Heute stehen wir erneut vor großen Umbrüchen – und es ist wieder Zeit für die Mitbestimmung. Zeit für eine Mitbestimmung, die gewappnet ist für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Globalisierung und der Digitalisierung der Arbeit. Es geht um nichts weniger als eine Mitbestimmung 4.0 – für die ich an dieser Stelle plädiere!

## **MITBESTIMMUNG 4.0 HEISST: GESELLSCHAFTSPOLITISCHE VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN.**

Das globalisierte Finanzkapital hat das, was wir einst die Deutschland AG nannten, seit Mitte der 2000er Jahre grundlegend verändert: Die Zukunft von Arbeitsplätzen, Standorten oder Unternehmen ist nicht mehr zwangsläufig Teil des Geschäftsmodells, in das gerne investiert wird. Die Kapitalseite geht kaum mehr gesellschaftliche Verpflichtungen ein. Ihr Primat heißt stattdessen schnelle Geldvermehrung – auf Kosten der Beschäftigten oder des gesamten Unternehmens. Doch wo konkret können wir im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ansetzen?

Aus den Ergebnissen des Transformationsatlas geht hervor, dass viele strategische Entscheidungen nicht mehr im Betrieb selbst getroffen werden. Neben den Betriebsratsgremien müssen wir daher umso mehr die Arbeitnehmerbank der Aufsichtsräte stärken und auch über die betriebliche Ebene hinaus gesellschaftspolitisch aktiv werden. Wir dürfen nicht nur dann eingreifen, wenn schon alles entschieden ist. Wir müssen früh klarmachen: Wenn der Faktor Arbeit

in der Transformation nicht gebührend berücksichtigt wird, wird das Ergebnis für alle schlecht sein. Keine Betriebsräte zu haben oder Gewerkschaften nicht einzubeziehen, kostet uns Wettbewerbsfähigkeit, schadet der Demokratie, dem sozialen Zusammenhalt und unserer ökologischen Zukunft. Lasst uns stattdessen die Kapitaleigner in die Pflicht nehmen und die Digitalisierungsrenditen für eine soziale und nachhaltige Entwicklung einsetzen!

## **MITBESTIMMUNG 4.0 HEISST: DIE DIGITALISIERUNG AKTIV GESTALTEN.**

Die immer weiter fortschreitende Digitalisierung gefährdet zweifelsohne Arbeitsplätze und viele angestammte Berufe. Aber gleichzeitig eröffnet sie uns auch eine neue Perspektive auf Arbeit: Das Ende der taylorisierten, fremdbestimmten Arbeit in Fabriken ist in Sicht – selbstbestimmte, unbelastete und gesunde Arbeit in neuen Arbeitszusammenhängen ist greifbar und möglich.

Neue und flexible Arbeitszeitmodelle, die in einer Fabrik gar nicht denkbar wären, macht die Digitalisierung erst möglich, sodass wir Souveränität über die eigene Arbeitszeit und Arbeitslebensgestaltung erringen. Der bahnbrechende Tarifvertrag der IG Metall zur Arbeitszeit zeugt genau davon. Mit dem höheren Grad an Selbstbestimmung geht allerdings auch eine stärkere Verpflichtung zu Verantwortung und Beteiligung einher. Für uns als Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter gilt daher: Wir sollten die Digitalisierung nicht fürchten, sondern aktiv gestalten, indem wir die Werkzeuge der Mitbestimmung nutzen.

## **MITBESTIMMUNG 4.0 HEISST: BETEILIGEN UND MITBESTIMMEN.**

Für die Gestaltung einer ausdifferenzierten und gerechten digitalen Arbeitswelt ist die Beteiligung jeder/s Einzelnen nötig. Wir müssen von der institutionalisierten Mitbestimmung hin zum aktiven Mitbestimmen kommen. Wir müssen vom „wir machen was für dich“ zum „es ist dein gutes Recht mitzubestimmen“ übergehen. Das ist eigentlich nichts Neues für Gewerkschaften und wir haben alle Werkzeuge, um auch die digitale Arbeit zu gestalten, aber wir werden nicht weit kommen, wenn wir die Verantwortung nur anderen übertragen, selbst wenn sie durch unser Wahlmandat legitimiert sind. Die IG Metall hat dies erkannt: So viel Beteiligung war in Gewerkschaft noch nie.



Der Transformationsatlas (übrigens ein tolles Beteiligungsprojekt!) zeigt: Für durchsetzungsstarkes Mitbestimmen müssen wir Eigengestaltung und Beteiligung fördern! Dann erhalten wir im Ergebnis nicht nur einen Überblick der Situation und der brennenden Themen sondern noch viel wichtiger aktive Belegschaften, die sich einbringen und mitbestimmen.

**MITBESTIMMUNG 4.0 HEISST:  
GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN.**

Als Gewerkschaft müssen wir folgende zentrale Fragen beantworten: Wie können wir unsere Durchsetzungskraft angesichts einer fragmentierten Arbeitswelt und dezentraler Arbeitsstätten aufrechterhalten? Wie können wir Mitglieder organisieren, wenn die Ansprache schwieriger wird und Arbeitsbedingungen nicht mehr zentral überwacht werden können? Als Antwort auf diese Fragen möchte ich an einen Begriff erinnern, den wir als Gewerkschaft schon lange kennen: Das Arbeitsleben. Denn wenn wir als Gewerkschaft das gesamte Lebensumfeld und nicht nur den Betrieb in den Blick nehmen, können wir gute Arbeit mit dem Ziel eines guten Lebens gestalten.

Zum Beispiel in Form von bezahlbarem Wohnraum in einer gesunden Umgebung – denn auch für dezentrale Arbeitsstätten in der digitalen Arbeit muss es Regelungen geben. Wir sollten mehr Präsenz im Leben der Menschen zeigen!

**MITBESTIMMUNG 4.0 HEISST:  
MITBESTIMMUNG ORGANISIEREN.**

Mitbestimmung ist ein gutes Recht. Ihre konkrete Wirkung beweisen die Mitbestimmungsrechte allerdings erst in der Praxis, da sie missachtet, verändert oder einfach nicht genutzt werden können. Und wer denkt, wir haben die Mitbestimmung sicher, der irrt. Wir müssen aufpassen und es kann ganz schnell gehen: An ein paar Stellschrauben gedreht, schon wird aus einem starken Gesetz ein zahnloser Tiger.

Deshalb müssen wir unsere Mitbestimmungsrechte schützen und wahrnehmen, indem wir unsere bewährten Instrumente in dieser Reihenfolge gebrauchen: Gewerkschaftsmitgliedschaft, Tarifvertragsfähigkeit, betriebliche Mitbestimmung, Aufsichtsrat. Am Anfang steht also eine starke Gewerkschaft,

denn Mitbestimmung braucht zu allererst eine starke Organisation an ihrer Seite, die es versteht, die verschiedenen Ebenen der Mitbestimmung strategisch miteinander zu verbinden.

**MITBESTIMMUNG 4.0 HEISST:  
KONSENSFÄHIG UND DEMOKRATISCH BLEIBEN.**

Die Mitbestimmung verleiht uns die Fähigkeit, fundamentale Konflikte durch Recht und Augenhöhe zu überwinden. Mitbestimmung kann dabei auch in Zukunft nie zu reiner Selbstbestimmung werden. Denn es wird in einer pluralen Gesellschaft immer ein tragfähiger Konsens nötig sein, um Lösungen zu erzielen. Und gerade in Umbruchzeiten braucht es gesellschaftliche Kompromissfähigkeit. Das ist der zivilisatorische und integrierende Aspekt von Arbeit und Mitbestimmung.

Im Stahlwerk von thyssenkrupp zum Beispiel arbeiten 43 Nationen – solidarisch und integriert neben- und miteinander. In der Mitbestimmung fragen wir nicht nach Herkunft, Pass oder Hautfarbe, wenn es um demokratische Wahlen im Betrieb geht. Jede/r, die oder der einen Arbeitsvertrag hat, kann an Wahlen teilnehmen – egal ob Betriebsrat, Aufsichtsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung oder Schwerbehindertervertretung. Das ist wahre Integration und betriebliche Demokratie. Das kann Mitbestimmung leisten!

**MITBESTIMMUNG 4.0 HEISST:  
REALISTISCH UND FLEXIBEL SEIN.**

Die Transformation stellt uns die wirklich großen Fragen: Was passiert mit Industriearbeit? Wie entwickeln sich Berufsbilder? oder Wie organisieren wir globalisierte Wertschöpfungsketten? Und dies alles sind Fragen, auf die es keine einfachen Antworten gibt. Es sind Entwicklungen, die wir vom heutigen Standpunkt aus nicht komplett antizipieren können. Doch wir können selbstbewusst sein, denn wir haben genug Substanz, um die Transformation gestalten zu können. Das zeigen auch unsere Szenarienprozesse, die wir in der Hans-Böckler-Stiftung und in der IG Metall durchführen. Wir sind damit in der Lage, Prozesse zu durchdenken, gewohnte Mechanismen infrage zu stellen und uns damit einen Kompass zu geben für mögliche und unterschiedliche Handlungsoptionen und Lösungswege. So können wir mit einer gewissen (nicht zu großen!) Gelassenheit ans Werk gehen. Wir sind offen für Neues, ohne unsere Grundlinie der Verteidigung

von Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechten aus dem Auge zu verlieren.

**MITBESTIMMUNG 4.0 HEISST:  
DIE EUROPÄISCHE MITBESTIMMUNG STÄRKEN.**

Der Europäische Betriebsrat gehört mittlerweile zur Führungsausstattung vieler Unternehmen. Er unterstützt die Verständigung und koordiniert länder- und standortübergreifend Solidarität. Doch das spiegelt sich in seiner gesetzlichen Kompetenz leider nicht wieder – eine verpflichtende Unterrichtung und Anhörung findet nicht statt. Wir müssen den europäischen Betriebsrat daher gesetzlich stärken: Mit europäischen Mindestbedingungen für Unterrichtung und Anhörung und ergänzt durch Mindestbedingungen für die Unternehmensmitbestimmung.

Aber auch das europäische Gesellschaftsrecht hat Nachholbedarf: zum Beispiel in Form einer Stakeholder-Direktive, die ArbeitnehmerInnenbeteiligung beim Management nachhaltiger guter Unternehmensführung obligatorisch mitdenkt. In Zeiten der Transformation mit immer mehr transnationalen Konzernen und globalisierten Wertschöpfungsketten brauchen wir auch eine starke europäische Mitbestimmung! ◀



**AUF WWW.BOECKLER.DE MEHR  
INFORMATIONEN ZUR MITBESTIMMUNG.  
MITBESTIMMUNG IST ALLES. OHNE MITBESTIMMUNG IST ALLES NICHTS.**

## TRANSFORMATIONSKONGRESS: MITEINANDER FÜR MORGEN

Unter eindrucksvoller Kulisse im alten Bundestag und dem Motto „Miteinander für morgen“ kamen am 30./31. Oktober 2018 mehr als 650 Kolleginnen und Kollegen aus dem ganzen Bundesgebiet zusammen, um auf dem Transformationskongress zentrale Fragen unserer Zeit zu diskutieren: Was sind die Treiber und Dynamiken der Transformation? Und wie wirken sich Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und weitere Megatrends auf die betriebliche Arbeit aus?

In zahlreichen Foren, Werkstätten und Plenumsdiskussionen untersuchten und diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus allen Organisationsebenen, welche Herausforderungen zukünftig auf die IG Metall und unsere Betriebe zukommen und welche Chancen sich gleichzeitig eröffnen. Darüber hinaus wurden konkrete Strategien entwickelt, welche Handlungs- und Gestaltungsfelder in Betrieb, Industrie und Politik anzugehen sind.

Begleitet wurde die gemeinsame Arbeit von Beiträgen von Jörg Hofmann und Christiane Benner, Albrecht von Lucke und dem Bundesminister für Arbeit und Soziales Hubertus Heil.



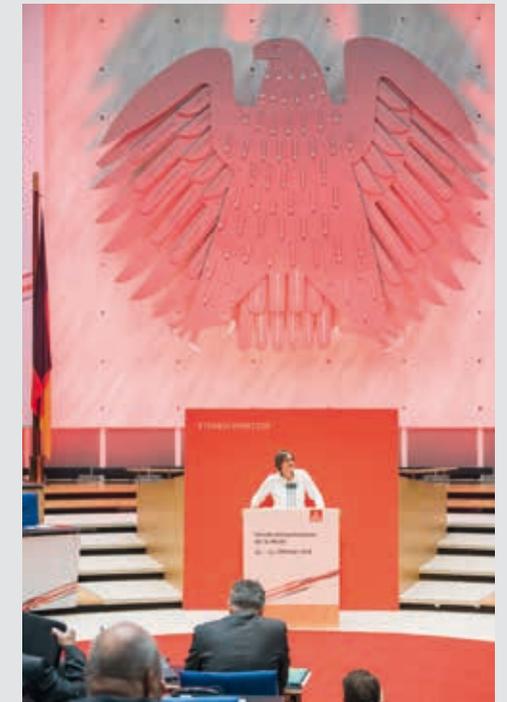
»TECHNISCHER FORTSCHRITT MUSS AUCH SOZIALER FORTSCHRITT WERDEN! ... ALLE BESCHÄFTIGTEN MÜSSEN FAIR AM WIRTSCHAFTLICHEN FORTSCHRITT BETEILIGT WERDEN! UND DIE RATIONALISIERUNGSGEWINNE DER TRANSFORMATION MÜSSEN IN GUTE ARBEIT INVESTIERT WERDEN!«

– Christiane Benner  
Zweite Vorsitzende der IG Metall



»ICH HOFFE SEHR, DASS ES UNS GELINGT, DIE MITBESTIMMUNG DER BESCHÄFTIGTEN BEI ALL DIESEN VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT ZU SICHERN.«

– Lena Henkel  
Kongressteilnehmerin, IG Metall Kiel-Neumünster



»DER BLAUMANN IST WIEDER AVANTGARDE, TITELTE EIN BLATT. JA, KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN, WIR KÖNNEN AVANTGARDE SEIN, AUCH IN DER TRANSFORMATION IN EINER GESELLSCHAFT, IN DER ES GERECHTER ZUGEHT, WO JEDER MITGENOMMEN WIRD, WO GUTE ARBEIT FÜR ALLE KEIN HEILSPRECHEN, SONDERN KONKRETE GESTALTUNGS-AUFGABE IST, DIE WIR MEISTERN.«

– Jörg Hofmann  
Erster Vorsitzender der IG Metall



# »WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG, ÖKOLOGISCHE VERNUNFT UND SOZIALE GERECHTIGKEIT ZUSAMMENBRINGEN.«

Der Bundesminister  
für Arbeit und Soziales  
Hubertus Heil  
im Interview

**Die Transformation fordert uns heraus – was kommt auf unseren Arbeitsmarkt und unser Sozialsystem in den kommenden Jahren zu?**

**HUBERTUS HEIL** Ein grundlegender, rasanter und beständiger Wandel. Wir leben in Zeiten großer und langfristiger Entwicklungen wie Digitalisierung und Globalisierung, Migration und demografischem Wandel. Wir erleben dabei einen Wandel der Werte, was Arbeit, Familie, Gemeinschaft und Politik bedeuten. Wandel ist nicht neu, aber gerade durch die Digitalisierung entfaltet er eine ungekannte Dynamik.

Digitalwirtschaft und Plattformökonomie machen aus technischen Innovationen neue Geschäftsmodelle, sie verändern die Art, wie wir arbeiten und fordern Unternehmen in klassischen Branchen heraus. Umbrüche in der Arbeitswelt und im Zusammenleben können Menschen beflügeln, ihnen aber auch Sorgen bereiten. Beschäftigte erleben viele Vorteile, die mit dem digitalen Arbeiten verbunden sind, etwa durch die Möglichkeit, Familie und Beruf besser unter einen Hut zu bekommen. Einige sehen aber auch ihren Job durch neue Technologien bedroht, praktisch alle müssen ihr Wissen erweitern. Ich bringe es – gestützt auf unsere Studien zur Arbeitsmarktentwicklung – immer auf die Formel: Die Arbeit wird uns auch in Zukunft nicht ausgehen, aber es wird vielfach andere Arbeit sein. Daher setze ich besonders auf Qualifizierung und Weiterbildung.

**Sehen Sie Deutschland und Europa gut vorbereitet auf den Wandel?**

Wenn ich mir die eben genannten Transformationsprozesse anschau, stellt sich die Situation in Deutschland und erst recht in Europa differenziert dar. Zunächst einmal starten wir in Deutschland aus einer vergleichsweise guten Position. Noch nie waren so viele Menschen in Deutschland erwerbstätig. Der Arbeitsmarkt bleibt trotz einer deutlich abflachenden Konjunktur robust. Aber trotz der bisher positiven wirtschaftlichen Entwicklung am Arbeitsmarkt sehen die Menschen in Deutschland erhebliche soziale Herausforderungen: Viele mit niedrigem Einkommen kommen trotz Arbeit nur mit Hilfe staatlicher Unterstützung über die Runden. Zu viele Langzeitarbeitslose finden immer noch keinen Arbeitsplatz. Und die Beschäftigten treibt mittlerweile wieder die Sorge um,

infolge der schrumpfenden Wirtschaft ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

Deshalb wappnen wir uns gut, um den Wandel selber zu gestalten und uns nicht von Entwicklungen treiben zu lassen. Wir sehen zum Beispiel, dass sich weltweit die Konjunktur eintrübt. Noch ist es keine Krise, aber damit wir schnell reagieren können, werden wir im Herbst das "Arbeit-von-morgen-Gesetz" auf den Weg bringen. Im Kern geht es um neue Regeln für die Kurzarbeit, gekoppelt mit mehr Weiterbildungsförderung für die Beschäftigten in Krisenzeiten durch die Bundesagentur für Arbeit. Die IG Metall unterstützt dieses Vorhaben ausdrücklich, darüber bin ich froh.

Das zentrale Thema im Zusammenhang mit dem Wandel bleibt die Qualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten. Denn wirtschaftlicher Erfolg ist undenkbar ohne viele gut ausgebildete Fachkräfte. Damit diese auch im Wandel selbstbestimmt ihr Arbeitsleben gestalten können, wird es immer wichtiger, Qualifikationen anzupassen. Aus diesem Grund haben wir mit dem Qualifizierungschancengesetz die Möglichkeit geschaffen, dass die Bundesagentur für Arbeit die Weiterbildung von Beschäftigten sehr viel umfassender fördern kann als bisher. Gerade beim Thema Weiterbildung hat die Politik allerdings kein Gestaltungsmonopol. Genau deshalb haben wir die Nationale Weiterbildungsstrategie zusammen mit dem Bundesbildungsministerium und einem breiten Bündnis von Gewerkschaften, Arbeitgebern, Ländern und Bundesagentur für Arbeit erarbeitet. Die IG Metall hat sich sehr engagiert in diesen Prozess eingebracht, insbesondere mit Vorschlägen zur Beschäftigungssicherung und Stärkung von Qualifizierung in Betrieben, in denen ganze Betriebsteile von strukturellen Veränderungen betroffen sind. Nun arbeiten wir an der Umsetzung der Weiterbildungsstrategie.

**Die IG Metall will die Transformation solidarisch gestalten: Sozial gerecht, ökologisch durchdacht und demokratisch mitbestimmt. Welche Anstrengungen muss die Politik in Zukunft vermehrt unternehmen, um den Wandel fair zu gestalten?**

Unsere Gesellschaft muss eine Arbeitsgesellschaft bleiben, in der Erwerbsarbeit ein Schlüssel für Teilhabe und ein selbstbestimmtes Leben ist. Wir müssen gemeinsam neue Wege gehen, um weiterhin gute

Arbeitsbedingungen und Arbeit für alle zu gewährleisten. Menschen, die Jahrzehnte lang hart gearbeitet haben, dürfen auch auf die besondere Unterstützung der Gesellschaft zählen. Jeder Mensch hat das Recht, ein Leben in Würde zu führen. Dieses muss der Staat sicherstellen. Es gilt hierbei, vorhandene Sorgen vor einem sozialen Abstieg aufzunehmen und ihnen entgegenzuwirken. Die Menschen sollen sich bei aller Verschiedenheit als Teil einer Gesellschaft erleben können, die Lebenschancen, eine intakte Umwelt sowie wirtschaftlichen Wohlstand gerecht verteilt und auf gegenseitiger Hilfe statt sozialen Gegensätzen aufbaut. Wo Benachteiligungen drohen, braucht es spezielle Unterstützung.

#### Was erwarten Sie von den Gewerkschaften und Ihren Mitgliedern?

Die Bereitschaft, offen für Neues zu sein und sich weiter engagiert einzubringen - in den Betrieb und darüber hinaus. Ohne das Engagement unserer Sozialpartner kann der Transformationsprozess nicht gelingen. Deshalb gilt es, alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darauf einzustellen, sich weiterzubilden, um den betrieblichen Herausforderungen gewachsen zu sein. Auch wenn lebenslanges Lernen für manchen nach lebenslänglich klingt, ist Weiterbildung keine Strafe, sondern eine Chance, seine Erwerbsbiografie selbst zu gestalten.

#### Welche Bedeutung hat die betriebliche Mitbestimmung im Gestaltungsprozess der Transformation?

Ohne eine echte Beteiligung der Beschäftigten an den Transformationsprozessen kann und wird der Wandel nicht gelingen. Tarifbindung und Mitbestimmung sind der Schlüssel für eine lebendige Sozialpartnerschaft - und die brauchen wir heute mehr denn je. Das deutsche Modell der Mitbestimmung hat sich in Krisen und strukturellen Umbrüchen bewährt.

Unternehmen und Betriebe suchen aktuell nach einem Bauplan für die Arbeitswelt der Zukunft. Die Stärkung partizipatorischer Elemente auf der betrieblichen Ebene liegt dabei im ureigenen Interesse der Betriebe. Denn zunehmend agile Märkte brauchen agile Entscheidungsprozesse in den Unternehmen. Dies ist nachhaltig nur unter optimaler Einbeziehung aller Talente, Sichtweisen und Kompetenzen im Betrieb möglich. Der Wandel der Arbeit sollte daher gemeinsam gestaltet werden – auf Augenhöhe. Das

heißt, betriebliche Mitbestimmung muss auf Rechten basieren, nicht auf Versprechen. Wo die Aushandlung von Interessenausgleichen und die Entwicklung eines Rahmens für Umbruchprozesse zu Reibungen führen, bietet nur verfasste Mitbestimmung Verlässlichkeit.

In meinem Zukunftsdialog wurde deutlich, dass Bürgerinnen und Bürgern die schwache Tarifbindung und vielfach fehlende betriebliche Mitbestimmung Sorge bereiten. Sie verbinden damit zunehmenden Lohndruck nach unten und eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Wir müssen deshalb gemeinsam dafür sorgen, dass tarifliche Regelungen für möglichst viele Beschäftigte gelten. Wir müssen die Mitbestimmung an die moderne Arbeitswelt anpassen.

#### Welche gemeinsamen Ziele sollten Politik und Gewerkschaften Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahren verfolgen?

Das gemeinsame Ziel von Politik und Sozialpartnern muss es sein, die Tarifbindung wieder zu stärken. In der vergangenen Legislaturperiode haben wir im Rahmen des Tarifautonomiestärkungsgesetzes die Möglichkeiten erweitert, Tarifverträge auf nicht-tarifgebundene Arbeitgeber zu erstrecken. Dies war gut und richtig – insbesondere wurden dadurch die wichtigen tarifvertraglichen Sozialkassenverfahren im Baugewerbe stabilisiert. Im nächsten Schritt müssen wir schauen, wie wir die mitgliedschaftliche Tarifbindung wieder stärken. Denn eine funktionierende Sozialpartnerschaft setzt mitgliederstarke Verbände voraus. Wir müssen staatlicherseits für Arbeitgeber und Arbeitnehmer mehr Anreize setzen, wieder an Sozialpartnerschaft teilzunehmen.

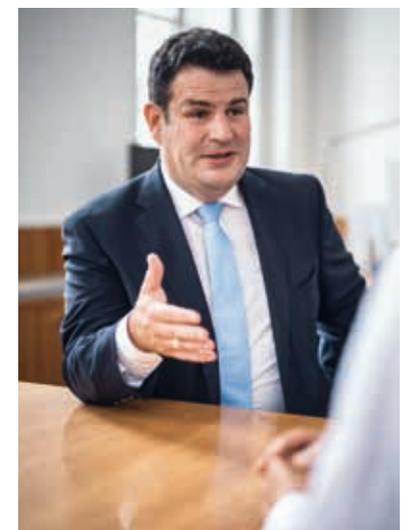
Der Staat sollte dabei mit gutem Beispiel vorangehen und nicht noch Anreize für die Tariffucht setzen, etwa, wenn bei der Vergabe öffentlicher Aufträge nicht-tarifgebundene Arbeitgeber aufgrund niedrigerer Lohnkosten einen Vorteil genießen.

#### Wenn Sie an die Zukunft unserer Folgegenerationen denken – überwiegen da Sorgen oder Zuversicht?

Wenn wir uns auf unsere Stärken besinnen: Auf eine lebendige Sozialpartnerschaft, starke Mitbestimmung sowie gute Aus- und Weiterbildung, dann haben wir allen Grund zu realistischer Zuversicht. Wir werden wirtschaftlichen Erfolg, ökologische Vernunft und soziale Gerechtigkeit zusammenbringen. ◀



»Das gemeinsame Ziel von Politik und Sozialpartnern muss es sein, die Tarifbindung wieder zu stärken.«



# FAIR OWNER

BETRIEB  
OUTOKUMPU  
NIROSTA GMBH

ORT  
DILLENBURG

BESCHÄFTIGTE  
ÜBER 600

Missmanagement und Globalisierungsdruck erzwangen den Verkauf des Edelstahlproduzenten thyssenkrupp Nirosta an das finnische Unternehmen Outokumpu. Dank gewerkschaftlicher Durchsetzungskraft und einer eigens entwickelten Strategie konnte die Zukunft der Beschäftigten gesichert werden.



»Man freut sich jedes Mal wie Sau, wenn man sich sieht.«

– Ralf Heppenstiel (links),  
Konzernbetriebsratsvorsitzender  
von Outokumpu Nirosta



Stahlfabrik von  
thyssenkrupp CSA in Santa Cruz,  
Brasilien

Zur Begrüßung fallen sie sich in die Arme. „Die Nabelschnur zum Konzern ist nie abgerissen. Man freut sich jedes Mal wie Sau, wenn man sich sieht“, erklärt Ralf Heppenstiel, Konzernbetriebsratsvorsitzender von Outokumpu Nirosta. Und Markus Grolms IG Metall Konzernbetreuer sowie stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender von thyssenkrupp bestätigt: „Ich vermiss den Heppi heute noch!“

Die beiden haben gemeinsam viel erlebt: Sie sind durch schwere Zeiten bei thyssenkrupp gegangen und haben den Verkauf des Edelstahlherstellers Nirosta an das finnische Unternehmen Outokumpu fair gestaltet. Heute kommen sie nochmal am Nirosta-Standort in Dillenburg zusammen, um uns ihre gemeinsame Geschichte zu erzählen: Eine Geschichte von Solidarität in Zeiten der Globalisierung.

## Kapitel 1:

### Der Brasilien-Albtraum

Fast alle Beschäftigten bei thyssenkrupp kennen die Geschichte des „Brasilien-Albtraums“: Was 2005 mit großen Ideen für einen stabilen, weltumspannenden Stahlkonzern begann, endete Anfang 2017 mit einer Schadensbilanz von acht Milliarden Euro. Das geballte Versagen des Managements hätte fast ausgereicht, um die Zukunft des gesamten Unternehmens zu gefährden und um die 200.000 Arbeitsplätze zu vernichten.

In den Jahren 2005/2006 will der damalige Vorstandsvorsitzende Ekkehard Schulz gemeinsam mit dem Vorstandsvorsitzenden Steel, Karl-Ulrich Köhler, den waghalsigen Plan umsetzen, Stahl billig in Brasilien zu produzieren und in den USA und Europa weiterzuverarbeiten und zu verkaufen. Es sollte das ganz große Geschäft werden. Doch der Größenwahn findet bald schon ein teures und schlimmes Ende. Durch falsche Annahmen, schlechte Planung und katastrophales Projektmanagement werden die beiden Stahlwerke buchstäblich in den brasilianischen Sumpf gesetzt.

Erst im Mai 2012 wird schließlich auf Druck der Arbeitnehmervertretung endlich die Reißleine gezogen.

Ohne die starke Vertretung im Betriebsrat und im Aufsichtsrat gäbe es thyssenkrupp heute nicht mehr. Aber das Unternehmen hat für dieses Abenteuer bis heute insgesamt über 12 Milliarden Euro bezahlt. Der Verkauf der beiden Werke in Brasilien und den USA sowie eine Finanzierungsbeteiligung von Vale brachten rund 4 Milliarden Euro. So verbleibt unter dem Strich ein Verlust von rund 8 Milliarden Euro – die Auswirkungen sind bis heute in der Bilanz sichtbar. „Andere Unternehmen hätte ein solcher Fehlbetrag ruiniert. Unser thyssenkrupp-Konzern konnte nur überleben, weil die Mitbestimmung gemeinsam mit Heinrich Hiesinger nach einer Analyse der Schadensbilanz und einer ehrlichen Bestandsaufnahme der Konzernstruktur und den Beschäftigten schmerzhaft Schritte abverlangt haben“, erklärt Markus Grolms. „Aber wir konnten als IG Metall und Interessenvertretung wertvolle Prozesse und Standards wie zum Beispiel das Fair Owner-Prinzip etablieren, die im ganzen Chaos Arbeitsplatzsicherheit und Fairness garantiert haben.“

## Kapitel 2:

### Globalisierungsdruck

„Das Brasilien-Desaster war natürlich für Nirosta als Teil des thyssenkrupp-Konzerns eine schwere Hypothek“, ordnet Markus Grolms die damalige Situation im Jahr 2010 ein. „Erschwerend hinzu kam dann aber noch die wirtschaftlich prekäre Lage von Nirosta aufgrund der Globalisierung.“ Der Edelstahlbereich ist geprägt von direkten und indirekten Importen aus China – das heißt von billigem Stahl und mit diesem Stahl verarbeiteten Produkte, die den europäischen Markt überfluten. Die Stahlproduktion in China ist hochsubventioniert und es wird mit niedrigen Personalkosten und geringen Umweltstandards produziert. „Flexible Kosten bei der Produktion sind Löhne und Energie. Über diese Hebel setzen die chinesischen Produzenten niedrige Marktpreise um, zu denen wir in Europa nicht produzieren könnten.“ Hinzu kommt die große Abhängigkeit der Stahlproduktion von Ressourcen, die weltweit gehandelt werden. Der für Edelstahl notwendige Legierungsstoff Nickel ist zum Beispiel börsennotiert. „Das macht ihn zu einem Spekulationsobjekt“, wie Ralf Heppenstiel kritisiert. „An der Edelmetallbörse in London wird



»Weil wir euch nicht trauen, brauchen wir eine Lösung, in der wir kein Vertrauen brauchen – und das ist ein Tarifvertrag!«

– Markus Grolms

mit Nickel spekuliert und wir sind für unsere Produktion elementar abhängig vom Nickelpreis. 2010 und 2011 wurden wir unter anderem durch die hohen Edelmetallpreise fast in den Ruin getrieben.“ Und dieser Ruin hätte damals eine fatale Wirkung auf den gesamten Konzern thyssenkrupp gehabt. Markus Grolms bringt es auf den Punkt: „Wir hatten eine katastrophale Geschäftslage im Edelstahl. Wenn wir keinen Weg gefunden hätten, wie man den Edelstahlbereich an Outokumpu verkauft, wäre thyssenkrupp mit allen damals 220.000 Beschäftigten pleite gewesen.“ Und Ralf Heppenstiel ergänzt: „Eine total existenzielle Situation für uns alle!“ Es war Zeit zu handeln – gemeinsam und solidarisch.

### Kapitel 3:

#### Ein neues Geschäftsmodell

Die Lage war schwierig: Die Produktion von Edelstahl in Europa war unter den gegebenen Bedingungen zu teuer. So ging es allen drei großen Edelstahlproduzenten in Europa. Vier Unternehmen standen untereinander in Konkurrenz und schufen gleichzeitig aufgrund der zunehmenden Importe aus China Überkapazitäten. Diese produzierte aber nicht verkaufte Ware war ein

zusätzlicher Kostentreiber. Was also tun? „Als IG Metall und betriebliche Mitbestimmung war uns natürlich von Anfang an klar: Eine ‚Nach uns die Sintflut‘-Haltung gibt es bei uns nicht. Wir sind solidarisch. Allerdings machte nach Abwägung aller Möglichkeiten aus wirtschaftlicher Sicht nur ein Verkauf Sinn!“ Für Markus Grolms und alle anderen Beteiligten eine harte Zeit. Wirtschaftlich überlebensfähig waren die europäischen Unternehmen nur in einem größeren Verbund, indem sie spezialisiert und optimiert produzieren und ihre Kostenbasis senken. Doch die entscheidende Frage war, wer kauft hier wen? Das finnische Outokumpu und die deutsche Nirosta waren beide fast pleite – und thyssenkrupp hätte in der damaligen Finanzlage nicht kaufen können. Outokumpu bekam jedoch schließlich die Zusage staatlicher Unterstützung in Form eines finnischen Rentenfonds. Keine leichte Entscheidung, auch wenn sie Markus Grolms als Aufsichtsratsmitglied mitrug: „Das war ein Griff mitten in die Herzkammer. Stahl ist immer etwas Besonderes – er gehört seit über 200 Jahren zur DNS von thyssenkrupp. Den Edelstahl wegzugeben und womöglich Stahlwerke schließen zu müssen, das tat unglaublich weh.“ Denn dass der Verkauf nicht ohne einen Verlust von mindestens einem Stahlwerk vonstattengehen würde, war allen klar – so auch Ralf Heppenstiel: „Wir hatten eh schon einen



Die Arbeitnehmervertretung im tk-Aufsichtsrat

Wettbewerbsnachteil, weil wir unter thyssenkrupp ziemlich viele Werke hatten – und damit einhergehend einen großen Verwaltungsapparat und viele administrative Kosten.“ Es mussten schmerzhaft Einschnitte gemacht werden. Doch eines war klar: Ein Verkauf ging nur mit der IG Metall und fair!

### Kapitel 4: Verhandlungen

Die IG Metall hatte eigens für thyssenkrupp und den anstehenden Transformationsprozess ein durchsetzungsstarkes Instrument entwickelt: das Fair Owner-Prinzip. Denn die IG Metall und allen voran Markus Grolms erkannten sofort die Probleme, die mit einem Verkauf einhergingen: „Verkauf bedeutet einen Eigentümerwechsel, durch den es für die Beschäftigten keinen Anspruch auf irgendeinen Vertrag mehr gibt. Darum haben wir in unserem Aufsichtsrat beschlossen, dass der neue Eigentümer eine Fair Owner-Vereinbarung unterschreiben muss. Und dies gilt ab sofort bei jedem Verkauf: Der neue Eigentümer muss, bevor er kaufen darf, mit der IG Metall eine Vereinbarung treffen!“ Und war es einfach, den paritätisch besetzten Aufsichtsrat davon zu überzeugen? Markus grinst: „Sagen wir mal so: Du kannst als Vorstand auch entscheiden, den Transformationsprozess ohne die Unterstützung von ArbeitnehmerInnen und Gewerkschaft zu machen. Da hätten wir dann aber gesagt: Die IG Metall gestaltet mit – das ist die rote Linie. Ansonsten wünschen wir euch viel Spaß und eine gute Reise, das könnt ihr dann alleine machen! Das hat sie dann am Ende überzeugt.“ So griffen mit Aufsichtsratsbeschluss von Mai 2011 schon bei der Suche nach einem Käufer zwei Prinzipien: Zum einen wurde ein Best Owner gesucht, einer, der

ein industrielles Konzept und ein strategisches Interesse im Sinne der Beschäftigten hat. Eine Mindestvoraussetzung, die noch durch das Fair Owner-Prinzip ergänzt wurde: Der neue Eigentümer muss vor dem Kauf mit der IG Metall in Verhandlungen um eine Vereinbarung für die Sicherheit und Zukunft der Beschäftigten treten.

So traten Ralf Heppenstiel als Konzernbetriebsratsvorsitzender von Nirosta und Markus Grolms als IG Metall-Vertreter in Tarifverhandlungen mit Outokumpu, an deren Ende ein Fair Owner-Vertrag stehen sollte. Das besondere an dieser Konstellation: Das Unternehmen thyssenkrupp selbst war Zuschauer: Auch für Ralf Heppenstiel eine außergewöhnliche Situation: „Wir haben als Betriebsrat und IG Metall die Verhandlungen geführt, obwohl thyssenkrupp noch Besitzer war. Da haben die Kolleginnen und Kollegen bei thyssenkrupp aber ganz schön geschwitzt und gehofft, dass die Verhandlungen nicht platzen.“

Der Puls wird sich bei allen Beteiligten auch nicht beruhigt haben, als Markus Grolms die Verhandlungen mit folgendem Satz eröffnete: „Wir trauen euch nicht. Und weil wir euch nicht trauen, brauchen wir eine Lösung, in der wir kein Vertrauen brauchen – und das ist ein Tarifvertrag!“ Denn das Verhältnis zwischen Finnen und Deutschen war seit Jahrzehnten von Konkurrenz geprägt. Beide Unternehmen waren Mitbewerber und



IG Metall Demonstration in Bochum

schenkten sich nichts. Und eines war klar, wie Markus Grolms deutlich machte: „Die Politik in Finnland hat Geld in den Kauf von Nirosta gesteckt, um Arbeitsplätze in Finnland zu retten und nicht in Deutschland.“ Aus den früheren Konkurrenten mussten zwar keine Freunde werden. Aber es sollte zumindest das wechselseitige Verständnis wachsen, das man in dieser Situation nur gemeinsam Geld verdienen konnte.



– Markus Grolms (oben rechts),  
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender  
thyssenkrupp für die IG Metall

» Wir waren knüppelhart  
und haben gezeigt, was mit  
Fair Owner alles möglich ist! «



So wurde in etlichen Treffen intensiv verhandelt – und die IG Metall mobilisierte gleichzeitig vor dem Verhandlungshotel und in den Standorten. „Die Begleitmusik war super“, erinnert sich Ralf Heppenstiel. Wenn ich die Bilder sehe, bekomme ich noch heute Gänsehaut.“ Eine Großkundgebung mit mehreren tausenden Menschen in Bochum, eine Menschenkette um das Werk in Krefeld und bei jeder Verhandlungsrunde 300 bis 400 Leute vor der Tür des Verhandlungshotels. „Wir haben einen Organisationsgrad von nahezu 100 Prozent – und das konnte man sehen!“

Diese Demonstration gewerkschaftlicher Durchsetzungskraft zeigte Wirkung, wie Markus Grolms im Rückblick betont: „Als die Gegenseite uns in der letzten Verhandlungsrunde nicht entgegenkommen wollte, sind wir mittags erstmal raus auf die Kundgebung gegangen und haben gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen Stimmung gemacht. Das hat die Finnen beeindruckt, denn solch eine Gewerkschaftskultur kannten die nicht – und sie hatten sehr großen Respekt vor uns.“ Morgens um 5 stand schließlich das Verhandlungsergebnis – ein großer Erfolg in harten Zeiten.

## Kapitel 5: Erfolg und Zukunft

„Wir waren knüppelhart und haben gezeigt, was mit Fair Owner alles möglich ist!“ Markus Grolms freut sich noch heute über das Erreichte: Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für fünf Jahre an allen Standorten der Nirosta Gruppe – alle erworbenen Ansprüche aus Betriebsvereinbarungen bleiben erhalten. Zudem wurde der Standort Krefeld gerettet: Zwar wurde der Schmelzofen geschlossen, jedoch wurden im Vertrag mit den Finnen Investitionen und der Ausbau von Krefeld zum Kaltwalzzentrum Europa beschlossen und umgesetzt. Das Stahlwerk in Bochum wurde allerdings mehrere Jahre später im Tausch gegen Verlängerung der Beschäftigungssicherung geschlossen. In diesem Fall zeigte sich, dass man gerade in der Not auf gewerkschaftliche Solidarität zählen kann: „thyssenkrupp übernahm alle Beschäftigten aus anderen Werken. Keiner ist arbeitslos geworden. 600 Arbeitsplätze wurden für Bochum und

Krefeld in den Stahlwerken von thyssenkrupp bereitgestellt.“ Ralf Heppenstiel ist stolz auf den Zusammenhalt, den sie bei Nirosta auch standortübergreifend bewiesen haben. „Das war für uns in Dillenburg eine riesengroße Erlösung, denn wir haben sehr mit den Kolleginnen und Kollegen mitgelitten.“ Und Markus Grolms ergänzt: „Seit damals gab es bis heute keine einzige betriebliche Kündigung. Ohne den Fair Owner-Beschluss hätten wir bis heute viele Opfer bringen müssen.“

Auch für die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung war der Fair Owner-Tarifvertrag ein großer Erfolg: Der Konzernbetriebsrat blieb in gleicher Stärke erhalten, es wurde eine neue Vereinbarung zum Europäischen Betriebsrat ausgehandelt. Für die Finnen eine ganz neue Erfahrung. Doch die Lernkurve im Umgang mit der betrieblichen Mitbestimmung zeigt nach oben, wie Ralf Heppenstiel erzählt: „Langsam lernen sie, was betriebliche Mitbestimmung und Gewerkschaft in Deutschland bedeutet. Und auch auf persönlicher Ebene wird es besser. Wir waren einmal gemeinsam nach finnischer Tradition in der Sauna. Da ist das Eis buchstäblich geschmolzen, weil jeder gesehen hat: Der andere ist ja auch nur ein Mensch und schwitzt genauso wie ich.“

Und wie sieht die Zukunft aus? „Die Transformation von thyssenkrupp ist in vollem Gange“, erklärt Markus Grolms. „Mit dem Best Owner/Fair Owner-Prinzip haben wir das durchsetzungsstärkste Werkzeug in diesem Transformationsprozess in der Hand. Die Zukunft ist immer noch ungewiss, aber wir können sie gestalten!“ Und was kommt auf Nirosta/Outokumpu zu? Ralf Heppenstiel blickt hier etwas besorgt in die Zukunft: Die Rohstoffpreise und dadurch die Produktionskosten sind hoch. Gleichzeitig schwemmt Trumps Handelskrieg noch mehr billigen asiatischen Stahl nach Europa, der den Markt sättigt. „Die Lage ist kritisch. Wir wollen die Beschäftigungssicherung weiter verlängern, doch unsere Verhandlungsposition ist im Moment nicht die stärkste.“

Wohl kaum eine Branche hat in den letzten Jahrzehnten so viele Höhen und Tiefen erlebt wie die Stahlindustrie. Die Transformation wird ihrer wechselhaften Geschichte nun ein neues Kapitel hinzufügen. Markus Grolms und Ralf Heppenstiel wollen diese Geschichte im Sinne einer fairen und sicheren Zukunft fortschreiben. ◀

# »HAMMER ODER AMBOSS?«



DER PUBLIZIST, JURIST UND POLITIKWISSENSCHAFTLER ALBRECHT VON LUCKE IST SEIT 2003 REDAKTEUR DER „BLÄTTER FÜR DEUTSCHE UND INTERNATIONALE POLITIK“ UND STREITBARE STIMME IM ÖFFENTLICHEN POLITISCHEN DISKURS. SCHON AUF DEM TRANSFORMATIONSKONGRESS BEREICHERTE ER UNSERE DEBATTE. HEUTE SPRECHEN WIR MIT IHM ÜBER DIE GESELLSCHAFTSPOLITISCHE DIMENSION DER TRANSFORMATION.

**Herr von Lucke, was verstehen Sie unter Transformation?**

**ALBRECHT VON LUCKE** Es gibt eine doppelte Bedeutung des Begriffs Transformation: Zum einen ist es, auch anknüpfend an Buch und Begriff „The great transformation“ von Karl Polanyi, die empirische Beschreibung einer grundlegenden Umwälzung der ökonomischen Verhältnisse im herrschenden Kapitalismus, die gerade in vollem Gange ist. Zum anderen hat sich die IG Metall diesen Begriff nun aber auch positiv angeeignet und sagt darüber hinaus in einem normativem Sinne: Wir wollen eine soziale, ökologische und demokratische Transformation. Das ist ein großes und äußerst ambitioniertes Vorhaben.

**Aber diesen Wandel gab es ja schon immer, haben wir es heute mit einer neuen Qualität der Transformation zu tun?**

Wir befinden uns in einem riesigen Transformationsprozess sozialer, ökonomischer und ökologischer Art. Dieser Wandel ist wahrscheinlich grundstürzender als alles, was wir in den in den zurückliegenden 200 Jahren eines sich immer weiter entwickelnden und teilweise radikalierenden Kapitalismus erlebt haben: Der Wandel ist ökologisch revolutionär, weil er unsere Lebensgrundlage infrage stellt. Er ist ökonomisch revolutionär, weil die Digitalisierung unsere gesamte Arbeitswelt auf den Kopf stellt. Und er ist politisch revolutionär, weil er die Machtverhältnisse revolutioniert und die Frage aufwirft: Ist die Politik überhaupt noch in der Lage, dem Kapital Grenzen zu setzen?

Die IG Metall versucht nun – vollkommen zu Recht – in allen drei Bereichen aktiv zu werden und fragt: Wollen wir Hammer oder Amboss sein? Wollen wir gestalten oder getrieben werden? Ich möchte aber noch hinzufügen: Transformation ist keine reine Revolution.

Es geht immer auch darum, zu bewahren – also Errungenschaften unserer Gesellschaft zu verteidigen. Nur so lässt sich der eigene Anspruch, die Transformation sozial, ökologisch und gerecht zu gestalten, wirklich erfüllen.

**Also eine Art Balance zwischen Bewahren und Erneuern ...**

Genau! Die IG Metall wird immer auch bewahrend tätig sein müssen, also gewachsene und weiter für die Gesellschaft wichtige Industrien wie zum Beispiel die Stahlindustrie erhalten. Das ist umso sinnvoller, wenn man weiß, dass zum Beispiel der billige Stahl in China ökologisch weit weniger nachhaltig produziert wird. Nachhaltige Transformation kann daher auch bedeuten, die teurere, aber nachhaltigere Stahlproduktion in Deutschland zu verteidigen. Wenn gleichzeitig auch innovative Energien und Techniken gestärkt werden, ist das ein guter Mix. Mein Appell lautet daher: Seid weniger strukturkonservativ und rückwärtsgewandt, sondern stärker wertkonservativ und orientiert euch an euren bewährten gewerkschaftlichen Werten, aber auch an neuen Werten wie der Nachhaltigkeit, die euch zusammen in die Zukunft leiten können.

**Ist Gewerkschaft in diesem Sinne gefragter denn je?**

Unbedingt. Die Gewerkschaft befindet sich wie keine andere Organisation an der Schnittstelle von Arbeit, persönlichen Lebensentscheidungen und Politik. Gewerkschaften werden daher immer bedeutsamer, aber auch stärker gefordert sein: Sie werden sich nicht mehr auf die rein betriebliche Arbeit reduzieren lassen können. Sie müssen stärker gesamtgesellschaftlich aktiv werden und mehrere Rollen einnehmen: die Rolle eines Kontrolleurs, der soziale und ökologische Standards und eine nachhaltige Unternehmensentwicklung überwacht, die Rolle eines Treibers, der die anderen, auch das Kapital, zum Jagen trägt – aber eben auch die Rolle des Gestalters, der aktiv Veränderungen organisiert. Wir müssen alle transformativ denken, sonst werden wir irgendwann überrollt. Das ist auch ein Anspruch an die IG Metall, gerade weil wir uns auch in einem Prozess der Transformation unserer Demokratie befinden. Wir können zwar nicht auf Parteien verzichten, das wäre naiv – aber Möglichkeiten und Verantwortung der Gewerkschaften vergrößern sich in dem Maße, in dem unsere Volksparteien an Zuspruch und an Mitgliedern verlieren.

### Und welchen Anspruch stellen Sie dabei an die IG Metall?

Kapital und Politik haben die Gewerkschaften ein Stück weit im Regen stehen lassen. Sie haben die Zukunftsorientierung teilweise bewusst verschlafen und deshalb falsche Entscheidungen getroffen. Allerdings war die IG Metall gerade in der Automobilindustrie daran nicht ganz unbeteiligt. Die große Gefahr besteht heute darin, dass die Technologien der Zukunft und damit auch die Produktion aus Deutschland abwandern. Wir müssen daher in die Offensive gehen und den Tiger reiten, sonst werden wir abgehängt. Die Gewerkschaften sollten sich daher ihrerseits stärker einbringen – auch indem sie Druck auf die Politik aufbauen und wieder stärker ein politisches Mandat wahrnehmen. Dafür sind sie eigentlich prädestiniert. Die Gewerkschaften erleben Konflikte hautnah, sie leben Beteiligung und demokratische Entscheidungsfindung – und können sich daher auch wirkungsvoll in den politischen Prozess und die Parteien einbringen.

### Wir erleben zurzeit eine größer werdende gesellschaftliche Spaltung – wie kann Gewerkschaft da integrierend wirken?

Gewerkschaft setzt ihren Schwerpunkt natürlich zuallererst auf den Betrieb und will dort für Teilhabe, Gerechtigkeit und Umverteilung sorgen. Die digitale Transformation wird allerdings die Spaltung und die soziale Ungleichheit noch einmal vergrößern – in den Betrieben, aber auch in der Gesamtgesellschaft. Neben einer digitalen Elite wird es unzählige Abgehängte geben, die sozial integriert werden müssen. Wir werden daher über neue Formen der Beteiligung reden müssen und uns fragen: Wie können wir die Breite der Bevölkerung an den Digitalisierungsgewinnen und Produktivitätssteigerungen beteiligen? Ich halte im Übrigen eine reine Alimentierung der Bevölkerung über eine Grundsicherung genau wie die IG Metall für eine fatale „Lösung“. Es grenzt Menschen aus dem Arbeitsprozess aus, obwohl Arbeit ein fundamentaler Faktor für die soziale Integration und die gesellschaftliche Anerkennung der Menschen ist.

### Wie erreicht man einen Interessenausgleich zwischen Arbeit und Klimaschutz?

Wenn wir den Wandel ökologisch, sozial und gerecht denken, bedeutet dies nichts weniger, um einen eigentlich eher negativ konnotierten Begriff

zu benutzen, als eine „geistig-moralische Wende“. Diese muss über rein technische Lösungen weit hinausgehen – es braucht vielmehr einen echten Bewusstseinswandel und eine harte Debatte darüber, wie und was wir zukünftig produzieren und konsumieren wollen, also wie ein „gutes Leben“ in einem sozialen, ökologischen und gerechten Sinne auszusehen hätte.

Immerhin sind erste Anzeichen dafür erkennbar: Wenn klimatische Veränderungen so dramatisch zuschlagen wie in den letzten Jahren, dann steigt einerseits das Problembewusstsein und andererseits der Handlungsdruck. Das schließt Konflikte für und in jedem Einzelnen ein. Ein Beispiel: Beschäftigte haben natürlich ein Interesse am Erhalt der eigenen Arbeit, aber sie haben eben auch ein Interesse an einer nachhaltigen Zukunft für die eigenen Kinder. Um es hart zu formulieren: Ich bin absolut der Meinung, dass wir, wenn es so weitergeht, in absehbarer Zeit darüber werden reden müssen, Dinge zu limitieren oder uns Gedanken zu machen, welche Produkte überhaupt noch sinnvollerweise produziert werden sollten. Zugleich aber müssen wir diese Transformation auch immer vor dem Hintergrund von Arbeitssicherheit und realen Lebenssituationen gestalten.



Und das kann vor allem die IG Metall – sie erreicht die Menschen und hat die Stärke und Kompetenz, Transformation auch sozial zu denken.

### Wäre dies auch eine Aufgabe der Mitbestimmung?

Ganz sicher. Der Transformationsatlas zeigt ja: Die IG Metall ist gewillt, sich an die Spitze einer Bewegung zu setzen – in der öffentlichen Debatte, aber eben auch im Betrieb. Das ist ein gewaltiger Anspruch, denn er geht über die klassische Mitbestimmung hinaus und in Richtung einer Wirtschaftsdemokratie. Das heißt dann auch, sich frühzeitig im Betrieb einzumischen und zu fragen: Was wird produziert und ist das auch nachhaltig? Fest steht: Wenn bei den Entscheidungen der Zukunft die ökologischen und ökonomischen Leitplanken nicht gesetzt werden, dann leiden zuerst die Beschäftigten – beispielsweise wenn die Produktion bei Zulieferern in der Automobilindustrie einbrechen oder gar ganze Betriebe schließen würden. Daher müssten die Beschäftigten, die den Betrieb ja am Laufen halten und am stärksten betroffen sind, stärker an betrieblichen Entscheidungen und auch an politischen Prozessen beteiligt sein.

### Ein letztes: Wie sollen wir ganz persönlich als Metallerin und Metaller dem Wandel entgegenreten?

Ohne den Mut, die Chancen zu erkennen und zu ergreifen, wird man nichts erreichen. Das heißt: Steck den Kopf nicht in den Sand – und macht nicht einfach weiter wie bisher, das wäre fatal, wie die letzten Jahre in der Automobilindustrie gezeigt haben, sondern bringt euch noch stärker auf allen Ebenen ein. Ein derart historisches Ereignis wie die gegenwärtige Transformation des Kapitalismus sollte man gleichermaßen mit Vernunft und mit Mut angehen! ◀

Die Bilder entstanden auf dem Gelände der alten AEG-Turbinenwerke in Berlin. Ein industriehistorisches Denkmal, in dem die Siemens AG heute moderne Gasturbinen entwickelt und produziert. Wir bedanken uns bei der Standortkommunikation des Siemens Gasturbinenwerks Berlin für die Gelegenheit, in dieser eindrucksvollen Umgebung zu fotografieren.

»Dieser Wandel ist wahrscheinlich grundstürzender als alles, was wir in den zurückliegenden 200 Jahren eines sich immer weiter entwickelnden und teilweise radikalierenden Kapitalismus erlebt haben.«



# VOM VERBRENNER AUF ELEKTRO

VW in Zwickau treibt die Zukunft der Elektromobilität in Deutschland voran: Der Standort stellt die gesamte Produktion bei laufendem Betrieb schrittweise vom Verbrenner auf Elektro um. Damit erlebt der Automobilbau in Zwickau die zweite große Transformation innerhalb von 30 Jahren. Eine Aufgabe, die nur gemeinsam mit Beschäftigten und betrieblicher Mitbestimmung gelingt.

BETRIEB  
VOLKSWAGEN  
ORT  
ZWICKAU  
BESCHÄFTIGTE  
ÜBER 8.000

»Wieder über 8.000 Beschäftigte.  
Wenn mir das 1993 einer gesagt hätte,  
hätte ich gesagt: Traum weiter!«

– Jens Rothe,  
Betriebsratsvorsitzender VW Zwickau



In Zwickau steht eine der Wiegen des deutschen Automobilbaus: August Horch produzierte in der Stadt ab 1904 die ersten PKWs und gründete hier 1910 nach einem Namensstreit die Firma Audi. Dessen Folgeunternehmen Auto Union wurde nach dem Krieg verstaatlicht und schließlich in einen volkseigenen Betrieb überführt. Mehr als 30 Jahre fertigte der VEB Sachsenring Automobilwerke Zwickau den legendären Trabant, bis die Produktion kurz nach der Wiedervereinigung eingestellt wurde. Es folgten harte Jahre der Transformation eines ganzen Wirtschaftssystems.

Nun beginnt hier die Zukunft der Elektromobilität – mit Signalwirkung für Deutschland und die ganze Welt. Dafür wird das Werk für 1,2 Milliarden Euro fit gemacht für die Fertigung von Elektroautos. Was der Umbau einer gesamten Produktion bei laufendem Betrieb für die Beschäftigten bedeutet und welche Herausforderungen und Chancen uns die Elektromobilität bereitet, das erfahren wir vom Betriebsratsvorsitzenden Jens Rothe und seinen Kolleginnen und Kollegen im VW Standort Zwickau.

„Das Leben ist eine Baustelle – zumindest für uns momentan!“ Jens Rothe lässt sich den Stress, der rund um den Umbau des VW Standorts in Zwickau entstanden ist, nicht anmerken. „Wir sind ja froh, hier Vorreiter sein zu dürfen, auch wenn die Sorgen und Aufgaben natürlich groß sind!“ Jens Rothe stand noch zu Sachsenring-Zeiten selbst am Montageband und blickt von seinem Büro aus auf die mittlerweile umgebaute alte Montagehalle. Hier wurden nach der Wende im VW Standort Zwickau zunächst lediglich 600 Beschäftigte übernommen. Tausende wurden arbeitslos. Mittlerweile hat Zwickau wieder über 8.000 Beschäftigte im Werkstandort allein für den Automobilbau. Hinzu kommen noch weitaus mehr Beschäftigte in der ersten und zweiten Zuliefererebene – ein zentraler Faktor für die gesamte Region. „Wenn mir das 1993 einer gesagt hätte, hätte ich gesagt: Traum weiter!“

Heute steht VW in Zwickau vor weiteren großen Veränderungen. Der Startschuss für die Transformation zur Elektromobilität fiel mit dem Zukunftspakt zwischen IG Metall und VW – im Zuge von Investitionszusagen und Beschäftigungssicherung wurde Ende 2017 entschieden: Wir krempeln den gesamten Standort um. Das Konzept des Konzerns sah vor, Investitionen und das Know-how zum Bau der neuen E-Modelle an einem Standort zu bündeln. VW Zwickau sollte voll auf Elektromobilität setzen – und damit einen radi-

kalen Wandel vorantreiben: „In der Automobilindustrie kennen wir Veränderungen am Produkt: Die wechselnde Nachfrage von Limousinen, zu Kombis und heute SUVs. Früher hat man gekauft, heute „least“ man, morgen „shared“ man. Veränderungen am Produkt waren jedoch immer begrenzt – was jetzt passiert, hat eine neue Dimension“, erklärt Jens Rothe. Getrieben von ökologischer und ökonomischer Einsicht sowie gesetzlicher Verpflichtung wird der Systembruch gewagt – weg vom Verbrennungsmotor hin zum Elektroantrieb. Notwendigkeiten, die auch IG Metall und Betriebsrat sahen. „Für uns war klar: Nur ein erfolgreiches und zukunftsfähiges Unternehmen kann gute Tarifverträge zahlen. Doch wir wollen den Umbau aktiv gestalten und die zwangsläufig entstehenden Schmerzen für die Beschäftigten in Grenzen halten.“

Keine leichte Aufgabe für den Betriebsrat, wie Jens Rothe beschreibt: „Wir nennen es ‚Umziehen im Kleiderschrank‘: Zwei Fertigungslinien am Laufen halten – die eine fertigt herkömmliche Verbrenner, die andere wird umgebaut, um schließlich Elektrofahrzeuge zu fertigen.“ Für die Kolleginnen und Kollegen bedeutet das, das gewohnte Arbeitsumfeld und das angestammte Team zu verlieren. „Soziale Stabilität ist ein hohes Gut. Und diese ist aufgrund des Umbaus und der Teamrotation mit einem Schlag weg. Das betrifft alle Beschäftigten und das war eine ganz bewusste Entscheidung, denn wir wollten die Last des Umbaus gleichmäßig auf möglichst viele und damit breite Schultern verteilen.“

Wie die Stimmung unter den Beschäftigten ist und welche konkreten Probleme zu bewältigen sind, erfahren wir im Betriebsratsgremium, in dem heute die Ausschussvorsitzenden zusammengekommen sind. „Die Transformation hat die Spezialisierung in der Betriebsratsarbeit noch weiter vorangetrieben“, erklärt Jens Rothe zum Auftakt. „Aufgrund der Herausforderungen und Masse an Aufgaben haben wir viel in die selbstständige Arbeit der Fachausschüsse gegeben.“ Und Mandy Anding, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende ergänzt: „Aber umso wichtiger ist es, dass wir hier regelmäßig zusammenkommen, um uns auszutauschen. Wir sind Expertinnen und Experten, aber letztlich dann nur im Team stark. Und wir spüren die Transformation massiv in jeder Sitzung.“

Besonders intensiv erleben die Betriebsräte und Vertrauensleute die Ängste, aber auch die Zuversicht in der Belegschaft: „Das ist ein Blumenstrauß an Emotionen“, berichtet Detlef Nagel. „Es wird sehr viel



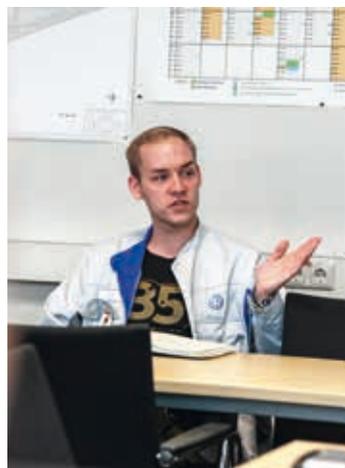
»Das ist ein Blumenstrauß an Emotionen, wenn auf einmal gesagt wird: Von jetzt ab alles neu.«

– Detlef Nagel,  
Betriebsrat



»Elektro ist ein ganz neues Fahrerlebnis, du steigst zwangsläufig mit einem Lächeln aus.«

– Mandy Anding,  
Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende



diskutiert, von den kleinen Dingen des Alltags über die großen politischen Fragen der Zeit. Arbeitsorganisation, Ladesäulen, Umweltverträglichkeit, Investitionen. Da ist eine Menge Unruhe drin, wenn einem Werker, der 30 Jahre gewohnt ist seinen Verbrenner zu bauen, auf einmal gesagt wird: Von jetzt ab alles neu.“ Und auch hier im Betriebsrat wird Grundlegendes diskutiert: „Die Fragen sind doch vielfältig“, wie Steffen Wenke, Betriebsausschusskoordinator für den Karosseriebau, ausführt. „Reichen die Batteriekapazitäten und Rohstoffe? Gibt es ausreichend Ladeinfrastruktur? Setzen sich die neuen Modelle am Markt durch und wird die Nachfrage nach Elektromobilität steigen? Diese Fragen liegen ja auf der Hand, da ist es normal, dass nicht alle gleich ‚Hurra‘ schreien:“ Und wie seht ihr das selbst, teilt ihr die Sorgen? „Ich glaube, da hilft Ehrlichkeit. Es gibt keine Alternative: Wir gehen vom Verbrennungsmotor weg. Wir haben aber große Hoffnung, dass dieser Weg zukunftsweisend ist. Das ist unser Privileg hier am Standort.“ Mandy Anding ist zuversichtlich, dass die Sorgen weichen werden, wenn die Leute die neuen Modelle erst erleben und fahren: „Es hilft, die Elektro-Modelle einmal hautnah mitzubekommen und selbst fahren zu können. Das ist ein ganz neues Fahrerlebnis, du lässt jeden GTI an jeder Ampel stehen und steigst zwangsläufig mit einem Lächeln aus.“

Der Betriebsrat kümmert sich bei weitem aber nicht nur um den Gefühlshaushalt am Standort – er nutzt insbesondere seine Hebel in den klassischen Mitbestimmungsaufgaben im Bereich Qualifizierung. „Wir schulen im Bereich der Elektromobilität. Von der Sensibilisierung bis zur Tiefenbohrung“, wie es Torsten Rautenberg vom Bildungsausschuss nennt. Also von der Grundqualifizierung zum Thema E-Mobilität bis hin zur Weiterbildung zur hochspezialisierten Hochvolt-Fachkraft, die alle Berechtigungen hat, auch unter Strom am Auto zu arbeiten. Zur generellen Einführung ins Thema hat der Standort eigens ein neues inzwischen preisgekröntes Bildungskonzept entwickelt: Die Einführung in die neuen Bauteile erfolgt über eine VR-Brille und die Einführung in die generelle Thematik über einen Escape-Room, in dem Teams Fragen und Rätsel rund um die Industriegeschichte beantworten müssen, um von Raum zu Raum zu gelangen.

Dies sind aber nur erste Schritte auf den neuen Qualifizierungspfaden, die der Elektroantrieb mit sich bringt. Der JAV-Vorsitzende Robert Heuer blickt daher eher optimistisch in die Zukunft: „Ich glaube, junge Menschen sind aufgeschlossener gegenüber Technik

und Neuerungen. Für uns ist es eine große Chance, dass sich die Ausbildungsanforderungen geändert haben. Die Ausbildung wird qualitativ nach oben gehoben, es werden mehr Mechatroniker und Elektroniker ausgebildet.“

Qualifizierungsmaßnahmen sind auch ein willkommenes Instrument, um Überkapazitäten abzufedern. „Wir haben ein großes Maßnahmenpaket für die Personalsteuerung geschnürt, denn bei Umbaumaßnahmen und wenn das Werk nur auf der Hälfte läuft, hast du nicht immer für alle gleichzeitig etwas zu tun. Das konnten wir teilweise mit Qualifizierungsmaßnahmen abfedern. Zudem gibt es einen fairen Lastenausgleich zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Der T-Zug im neuen Tarifvertrag mit dem tariflichen Zusatzgeld mit der Wandlungsmöglichkeit in Freizeit hat uns dann auch noch zusätzlich geholfen. Leute qualifizieren, Leute am Band, Leute zu Hause. Wir werden über lange Zeit keine Ruhe haben, aber wir haben unser Handwerkszeug.“ So blickt auch Jens Rothe bei allen Turbulenzen zuversichtlich in die Zukunft. „Wir haben gerade Beschäftigungssicherung bis 2029 ausgehandelt. Ich glaube, das hat mal wieder gezeigt, was wir gemeinsam gestalten können. Wir haben hier Erfahrung in Transformation!“

Die Leistungen einerseits und die Erfahrungen andererseits, die hier während der letzten großen Transformation erbracht und gemacht wurden, kann wohl kein Westdeutscher in vollem Umfang nachvollziehen. „Es wusste niemand, wie es weitergeht: Welche Industriezweige haben überhaupt Überlebenschancen im neuen System? Wir hatten eine Automobilindustrie, die international nicht wettbewerbsfähige Produkte entwickelte“, fasst Jens Rothe beim gemeinsamen Mittagessen mit Betriebsrat Detlef Nagel die Ausgangsposition nach der Wende zusammen. Detlef Nagel arbeitete schon beim Sachsenring und gehörte später zu den ersten Betriebsräten bei VW. „Während der Übergangszeit wurden dann unter Betreiben der Treuhand die Filetstücke aus Industriezweigen herausgerissen, um Konkurrenz auszuschalten oder sich vom unproduktiven Rest zu entledigen“, berichtet er. „Und das hatte fatale Auswirkungen. Frag doch mal rum: Wirklich jede Familie hier hat Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit oder dem Wegzug von Angehörigen in den Westen.“

Eine stabilisierende Rolle kam während dieser Zeit der IG Metall zu: Die Gewerkschaften wollten Strukturen wie Tarifvertragsverhältnisse und betriebliche Mitbestimmung auch auf die neuen Länder übertragen.

Die erste grundsätzliche Entscheidung, die im Falle von VW in Zwickau getroffen werden musste, war, in den Flächentarifvertrag Metall- und Elektroindustrie zu gehen und dadurch den Flächentarifvertrag als Instrument zu stärken. Die Startbedingungen waren allerdings mehr als hart: 51 Prozent Westentgelt, 40-Stunden-Woche, kein Weihnachtsgeld und 24 Tage Urlaub. Der Flächentarifvertrag glich alle wesentlichen Punkte bis 1996 schrittweise an – bis auf die Arbeitszeit. Die Arbeitszeit ist bis heute der strittige Punkt, erklärt Detlef Nagel kämpferisch: „Wir arbeiten hier immer noch 38 Stunden statt 35 Stunden. Im gesamten Erwerbsleben arbeiten ostdeutsche Metallerrinnen und Metalller damit 3 Jahre länger als ihre Kolleginnen und Kollegen im Westen.“ Jens Rothe gibt sich zuversichtlich, auch diesen letzten Schritt der Gleichstellung zu schaffen: „Wir müssen für die 35-Stunden-Woche kämpfen. Die Arbeitgeber nehmen das natürlich gerne mit und drohen mit dem Damoklesschwert Polen und Tschechien. Doch die Theorie ‚billig schafft Arbeitsplätze‘ stimmt nicht, wir setzen hier auf Qualität und nicht auf billig.“

Was Qualität auf Höhe der technischen Entwicklung bedeutet, erleben wir beim Gang durch den Karosseriebau: Eine Werkshalle im Umbau. Neue Fügeverfahren, neue Roboter, neue Software. Hier wird produziert, umgebaut und gleichzeitig getestet. In den kommenden 24 Monaten werden hier sechs Modellläufe für drei Marken mit unterschiedlichen Anlaufstufen für unterschiedliche Märkte in Form von Rechtslenkern, Linkslenkern, Allradantrieb, Heckantrieb usw. produziert. „Das hat noch kein anderer Standort im Konzern geschafft“, wie Mechatroniker Denis Klein stolz feststellt.

Elektromobilität bei VW ist dabei ein standortübergreifendes Großprojekt: Der Standort Braunschweig wird zukünftig für die Herstellung von Batteriemodulen zuständig sein. Kassel produziert gemeinsam mit Salzgitter die E-Maschinen. In Zwickau geschieht die Endfertigung. Wir gehen durch die Werkshalle entlang langer Reihen von Industrierobotern. Die Maschinen dominieren schon seit langem das zahlenmäßige Verhältnis im Vergleich zum Menschen. Und der Automatisierungsgrad nimmt stetig zu. Im Karosseriebau liegt er derzeit bei 82 Prozent Automatisierung und wird wohl noch auf 87 Prozent hochgehen, wenn die letzten einfacheren Tätigkeiten verschwunden sind. Heute gibt es noch Einlegeplätze für den Menschen.

Mit der Hand werden Teile aufgehoben, in die Anlage gelegt und vom KUKA-Roboter aufgenommen. Doch Elektromechaniker Christian Luft macht sich keine Illusionen: „Das Einlegen von Teilen in die Maschinen wird bald komplett entfallen. Dafür wächst exorbitant der Betreuungsaufwand der Anlagen. Das ist die eigentliche Transformation. Wir werden weniger am Produkt und mehr an den Anlagen arbeiten.“ Auch Denis Klein sieht positive und negative Seiten der technischen Entwicklung: „Generell bedeutet der Verlust von Handarbeitsplätzen eine Arbeitsverdichtung für uns – zugleich ist das aber auch eine Chance. Wir müssen uns halt weiterqualifizieren, um mit der rasanten Entwicklung Schritt zu halten.“

Die größte Veränderung durch den Umstieg auf Elektroantrieb findet in der Montage statt. Ganze Prozessschritte werden gemeinsam mit den Verbrennungsmotoren verschwinden. Aber insbesondere in den Komponenten- und Motorenstandorten wird die Beschäftigungsfrage akut werden, denn Elektromotoren sind weitaus weniger komplex und arbeitsintensiv als Verbrennungsmotoren. Ein Produktivitätsfortschritt, der hier am Standort wenig Auswirkungen hat: „Hier in Zwickau bedeutet Elektromobilität erst einmal unter dem Strich wenig Unterschied. Auch weil die Stückzahl auf 1.500 Fahrzeuge am Tag hochgefahren wird“, ordnet Jens Rothe die Beschäftigungssituation in der Transformation ein. Doch wird es zukünftig eine Fabrik ohne Menschen geben – die vollautomatisierte Produktion? Die Antwort von Christian Luft fällt eindeutig aus: „Nein. Wenn unter der Vollautomatisierung ein Crash passieren würde, läge die ganze Produktion flach. Nur der Mensch kann in diesen Fällen flexibel und intelligent reagieren.“

In Zwickau sind die Beschäftigten mehr als anderswo mit den Herausforderungen der Zukunft konfrontiert. Und wahrscheinlich ist auch kein anderer Standort besser auf die Zukunft der Arbeit vorbereitet. Denn die Kolleginnen und Kollegen wissen aufgrund ihrer Geschichte nicht nur um die Unwägbarkeiten, sondern auch um die Chancen, die große Transformationen mit sich bringen. Bei all den großen Zukunftsfragen vergessen Metalller wie Denis Klein jedoch nicht, klare und konkrete politische Forderungen zu stellen: „Wir hätten die 35-Stunden-Woche im Osten längst haben müssen, dafür stehe ich auch ein und geh notfalls auf die Straße!“ ◀



»Die Theorie ‚billig schafft Arbeitsplätze‘ stimmt nicht, wir setzen hier auf Qualität und nicht auf billig.«

– Jens Rothe,  
Betriebsratsvorsitzender  
VW Zwickau



## IMPRESSUM

### Herausgeber

IG Metall Vorstand  
Funktionsbereich Betriebspolitik  
Ressort Vertrauensleute, Betriebs-  
und Unternehmenspolitik  
Wilhelm-Leuschner-Staße 79  
60329 Frankfurt

### Konzeption und Redaktion

Tanja Fondel, Heike Madan  
(FB Betriebspolitik)  
und Niklas Allgaier, Wolfgang Ruber  
(PHENO Kommunikation)

### Gestaltung und Umsetzung

PHENO Kommunikation  
Ohmstraße 8, 10179 Berlin

### Fotografie

#### **BMAS/Dominik Butzmann:**

Seiten 3 (oben), 60, 63 (unten)

**PHENO/Torben Geeck:** Seiten 2 (obere Reihe),  
3 (oben rechts, links), 5, 8, 22, 24, 25 (unten),  
40, 43, 54, 56, 57, 72, 74, 75

**iStock:** Seite 66 (unten)

**Bianka Huber:** Seiten 58 (links unten),  
59 (Mitte rechts, links)

#### **PHENO/Jan Michalko:**

Seiten 2 (untere Reihe), 3 (unten mitte, rechts),  
12-16, 18, 19, 26-33, 44-51, 64-66, 68,  
69 (links oben), 70, 76-78, 80, 81, 83

#### **Stephen Petrat:**

Seiten 3 (links unten), 36,  
58 (mitte, oben), 59, (unten)

#### **Christian von Polentz:**

Titel, Seiten 7, 10, 11, 37, 63 (oben)

#### **Thomas Range:**

Seiten 25 (oben) 35, 38, 39, 69 (rechts)

**Christian Wetekam:** Seite 53

### Illustrationen

**minkadu:** Seiten 10, 11, 20, 21, 34-39, 52, 53, 58, 59

### Druck

Dierichs Druck und Media, Kassel

### Danksagung

Unser Dank geht an alle, die an der  
Entstehung dieses Magazins beteiligt  
waren – insbesondere an die vielen  
InterviewpartnerInnen und AutorInnen.

Frankfurt, September 2019

