

ARBEIT UND SOZIALE GERECHTIGKEIT

INDUSTRIE 4.0 IM SINNE DER BESCHÄFTIGTEN

Das Projekt »Arbeit+Innovation«
der IG Metall

Kathrin Schäfers, Jochen Schroth
September 2020



Die Digitalisierung verändert Produktionsprozesse und die Organisation von Unternehmen – mit tiefgreifenden Auswirkungen auf Beschäftigte und ihre Arbeitsplätze.



Mit dem Projekt »Arbeit+Innovation« bietet IG Metall einen Weg, Arbeitnehmer_innen an diesem Wandel teilhaben zu lassen – durch die Kombination von Weiterbildungsprogrammen mit unternehmensspezifischen Innovationsprojekten.



Die IG Metall verknüpft das Wissen und die Bedürfnisse der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen und bringt so eine Beschäftigtenperspektive auf Innovation und neue Technologien ein – im In- und Ausland.



ARBEIT UND SOZIALE GERECHTIGKEIT

INDUSTRIE 4.0 IM SINNE DER BESCHÄFTIGTEN

Das Projekt »Arbeit+Innovation« der IG Metall

In der neuen Arbeitswelt verändern Unternehmen durch den Einsatz digitaler Technologien Arbeitsverhältnisse und -organisation, meistens zu Lasten von Beschäftigten. Das FES-Projekt **»Gewerkschaften im Wandel 4.0«** untersucht, wie Gewerkschaften ihre Machtressourcen mobilisieren und strategisch einsetzen, um der schleichenden oder disruptiven Prekarisierung ihrer Arbeit entgegen zu treten. Mit einem dialog- und aktionsorientierten Ansatz zielt das Projekt darauf ab, gewerkschaftliche Strategiebildung, Experimentieren und zielgerichtete Transformation zu unterstützen.

Inhalt

| | | |
|----------|--|----|
| | ABSTRACT | 2 |
| 1 | VORGESCHICHTE DES ENGAGEMENTS DER IG METALL IM BEREICH »ARBEIT UND INNOVATION« | 3 |
| 2 | STRUKTUR UND ANSATZ DES PROJEKTS »ARBEIT+INNOVATION« (A+I) | 4 |
| 2.1 | A+I-Qualifizierungsreihen für »Experten Arbeiten 4.0« | 5 |
| 2.2 | Betriebliche Umsetzungsprojekte | 6 |
| 2.3 | Begleitende Unterstützungsangebote | 7 |
| 3 | TRANSFORMATION PROAKTIV GESTALTEN – VIER PRAXISBEISPIELE | 8 |
| 3.1 | Qualifizierung und Beteiligung bei der Einführung neuer digitaler Technologien: Mann+Hummel | 8 |
| 3.2 | Arbeitszeit global gestalten: <i>Daily Repair</i> bei Airbus Operations | 9 |
| 3.3 | Zwischenfazit | 10 |
| 3.4 | Den Strukturwandel aktiv gestalten: Das Beispiel von Siemens Tübingen | 12 |
| 3.5 | Stark machen für globale Gerechtigkeit: Das Beispiel der Lear Corporation | 12 |
| 4 | SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK | 14 |
| | Literaturverzeichnis | 16 |

ABSTRACT

Die Transformation der Wirtschaft und Arbeitsgesellschaft führt zu einem grundlegenden Wandel in Organisation, Technologie, Tätigkeitsinhalten und Kultur der Unternehmen. Alte Trennlinien zwischen Produktions-, Administrations-, Dienstleistungs- und Wissensarbeit lösen sich auf. Geschäftsmodelle verändern sich. Die Halbwertszeit beruflich erworbener Qualifikationen verkürzt sich. Gleichzeitig ist die Industrie von heute global organisiert: Komplexe Wertschöpfungsketten umspannen die Welt und eine schier unüberschaubare Vielzahl von Zulieferern und Dienstleistern dominiert das Feld. Schon immer gab es technologischen Fortschritt. Doch es sind die Geschwindigkeit und die nachhaltigen Auswirkungen auf die Beschäftigten, auf Produkte und auf unsere Gesellschaften, aber auch auf die Unterschiede zwischen der entwickelten und der nicht entwickelten Welt, die diese Transformation so einzigartig machen (IndustriALL 2017: 4). Aber egal, wohin man schaut: Die Transformation der Arbeitswelt ist gestaltungsoffen. Sie ist in ihren Folgen nicht technologiegetrieben, sondern ein offenes Feld betrieblicher und gesellschaftspolitischer Auseinandersetzungen. Die IG Metall hat verschiedene Initiativen angestoßen, um unternehmerischen Strategien etwas entgegenzusetzen und den Menschen in den Mittelpunkt des Diskurses zu rücken.

Mit diesem Beitrag wollen wir anhand des Projekts »Arbeit+Innovation« skizzieren, wie Betriebsräte, Vertrauensleute und IG Metall die digitale Transformation im Sinne der Beschäftigten gestalten und sich proaktiv in Innovationsprozesse einbringen können. Anhand zweier betrieblicher Beispiele wird zudem verdeutlicht, wie die dafür notwendige

Kraft sich nur dann entfalten kann, wenn die Interessenvertreter organisationsstark, konfliktfähig und kompetent agieren und wenn sie ihre Machtressourcen ausbauen, einsetzen und nutzbar machen.

Der Jenaer Machtressourcenansatz dient dabei als theoretische Grundlage für die Argumentation. Mithilfe dieses Instruments kann gewerkschaftliches Handlungsvermögen eingeschätzt werden. Konkret ermöglicht es herauszuarbeiten, welche Machtressourcen (strukturelle Macht, Organisationsmacht, institutionelle Macht und gesellschaftliche Macht) den jeweiligen Gewerkschaften in den verschiedensten Kontexten zur Verfügung stehen, um ihre Interessen durchzusetzen (Schmalz/Dörre 2014).

Anhand zweier weiterer betrieblicher Beispiele wird verdeutlicht, dass die Treiber, Trends und Dynamiken der Transformation der Arbeitswelt weder an den Schranken des örtlichen Betriebsgeländes noch an nationalen Grenzen Halt machen. Da Entscheidungen über sichere Arbeitsplätze und menschenwürdige Arbeit nicht mehr lokal, sondern mehr und mehr auf Unternehmensebene (wo auch immer diese angesiedelt sein mögen) getroffen werden, wird Gewerkschaftsarbeit zukünftig verstärkt transnational gedacht werden müssen.

1

VORGESCHICHTE DES ENGAGEMENTS DER IG METALL IM BEREICH »ARBEIT UND INNOVATION«

Am Anfang stand 2015 das Grünbuch des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. »Wenn wir über Arbeiten 4.0 sprechen, reden wir nicht über die neuen Technikwelten der Industrie 4.0. Wir reden über die Arbeit der Zukunft in ihrer ganzen Breite und Vielfalt«, formulierte Andrea Nahles, die damalige Bundesministerin für Arbeit und Soziales, in ihrem Vorwort des Grünbuchs (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 7). Eine bis zu diesem Zeitpunkt in Deutschland vor allem technikzentrierte Sicht auf künftige Veränderungsprozesse der Ökonomie wurde so um den »Faktor Mensch« erweitert.

Auf ihrem Gewerkschaftstag im gleichen Jahr artikuliert die IG Metall ihren Gestaltungsanspruch an eine sichere, gerechte und selbstbestimmte Arbeitswelt. Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall, betonte in seinem Zukunftsreferat die umfassenden Folgen der Digitalisierung von Produkten und Prozessen für die künftige Arbeitsgesellschaft. Die Chancen der Digitalisierung könnten nur dann genutzt werden, so Hofmann, wenn betriebs- und tarifpolitische Möglichkeiten konsequent genutzt, Alternativen aufgezeigt, Handlungsempfehlungen gegeben und die Belegschaften in diese Prozesse möglichst frühzeitig einbezogen werden. Damit dies gelingen kann, bedarf es unterstützender Qualifizierungsangebote für gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte durch die IG Metall. »Eine große Herausforderung für unsere gewerkschaftliche Bildungsarbeit – und eine operative Kernaufgabe für die gesamte IG Metall«, so Hofmann (IG Metall 2015: 8).

Im Leitantrag »Beteiligungsgewerkschaft IG Metall« forderten die Delegierten des Gewerkschaftstages den IG-Metall-Vorstand folgerichtig auf, Pilotprojekte für eine nachhaltige und aktive Betriebspolitik zu entwickeln, um die Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretungen in den Betrieben zu stärken und in einem weiteren Schritt den Praxistransfer fachlich zu unterstützen (vgl. ebd.: 237ff).

Für die gewerkschaftliche Betriebspolitik und Bildungsarbeit der IG Metall war das der Startschuss für ihr Projektvorhaben »Arbeit und Innovation – Kompetenzen stärken + Zukunft gestalten« (Janitz/Schroth 2019: 205). »Industrie 4.0«, so der Slogan der IG Metall, »braucht Arbeiten 4.0«¹. Kurzum, das Projekt »Arbeit+Innovation« sollte einen Beitrag dazu leisten, in der vierten industriellen Revolution eine arbeitspolitische Gestaltungsperspektive zu entwickeln. Zentrale Handlungsstränge, betriebliche Praxisbeispiele und erste Schlussfolgerungen dieses anspruchsvollen Projektvorhabens werden im Folgenden beschrieben.

¹ »Industrie 4.0« steht im deutschen Kontext, ganz allgemein, für die Digitalisierung der Industrie. Die Vernetzung von Menschen, Maschinen und Produkten über das Internet ist dabei das zentrale Merkmal. Der Ausdruck »Arbeiten 4.0« wurde 2015 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geprägt mit dem Anspruch, jenseits der technologischen Debatte auch die Frage zu den Arbeitsverhältnissen der Beschäftigten in den Mittelpunkt des Diskurses zu rücken (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2019).

2

STRUKTUR UND ANSATZ DES PROJEKTS »ARBEIT+INNOVATION« (A+I)²

Die Realitäten und Herausforderungen, mit denen betriebliche Interessenvertreter³ im Rahmen der digitalen Transformation künftig konfrontiert werden, werden sehr vielseitig sein: Auf dieser Annahme basierten bereits die ersten Ideen bei der Entwicklung des Projekts »Arbeit+Innovation«. Während sich in dem einen Betrieb die Art der Fertigung oder das Produkt als solches verändern wird, werden möglicherweise in einem anderen mit der Einführung neuer Anlagen Fragen der Schichtplangestaltung aufgeworfen. Für wieder andere wird sich gar das Geschäftsmodell oder die Stellung des Betriebes innerhalb der Wertschöpfungskette ändern. Auch der digitale Reifegrad war und ist in hiesigen Betrieben und Unternehmen keineswegs homogen: Während manch eine Fertigungshalle schon als Vorzeigobjekt einer *smart factory* dient oder die verantwortlichen Arbeitnehmervertreter bereits Vereinbarungen zur Einführung von komplexen *Manufacturing Execution Systems* abgeschlossen haben, beginnt das benachbarte Unternehmen gerade erst mit der Bestandsaufnahme der vorhandenen 4.0-Technologien in den verschiedenen Werksteilen (vgl. dazu Schroth/Reuter/Schäfers 2019).

² »Arbeit+Innovation« wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die Projektlaufzeit betrug 3,5 Jahre. Der Anteil der Fördersumme aus öffentlichen Mitteln betrug etwa fünf Millionen Euro. Generell können sich die Sozialpartner, juristische Personen des privaten und öffentlichen Rechts sowie Unternehmen mit einer Betriebsstätte in Deutschland mit Projektideen für diese öffentlichen Mittel bewerben. Das Volumen des A+I-Projekts lag bei insgesamt rund zehn Millionen Euro. Mehr als 100 Betriebe und Unternehmen aus ganz Deutschland nahmen teil. IG-Metall-intern wurde das Projekt durch einen Vorstandsbeschluss auf den Weg gebracht und durch einen Lenkungsausschuss sowie Beirat besetzt und mit Kolleg_innen aus verschiedenen Fachabteilungen der Vorstandsverwaltung und den Bezirksleitungen kontinuierlich inhaltlich begleitet. Neben den Expert_innen aus den Bereichen Sozialwissenschaften, Recht und Betriebswirtschaft, die beim Vorstand der IG Metall beschäftigt sind, wurde auf erfahrene Berufspädagog_innen in den IG-Metall-Bildungszentren sowie ein Netzwerk aus arbeitsorientierten Beratungsunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen zurückgegriffen.

³ Betriebliche Interessenvertreter können entweder Betriebsräte, Vertrauensleute oder beides sein. Die Rechte von Betriebsräten sind im Betriebsverfassungsgesetz verankert. Sie vertreten alle Beschäftigten im Betrieb und verhandeln mit dem Arbeitgeber bspw. Betriebsvereinbarungen (siehe dazu auch Seite 5 in diesem Beitrag). Vertrauensleute hingegen vertreten die Beschäftigten im Betrieb, die IG-Metall-Mitglied sind. Durch den engen Kontakt zu den Mitgliedern und ihren Belangen in den verschiedenen Bereichen können sie den Betriebsrat unterstützen und sind somit das Bindeglied zwischen Betriebsrat und Belegschaft.

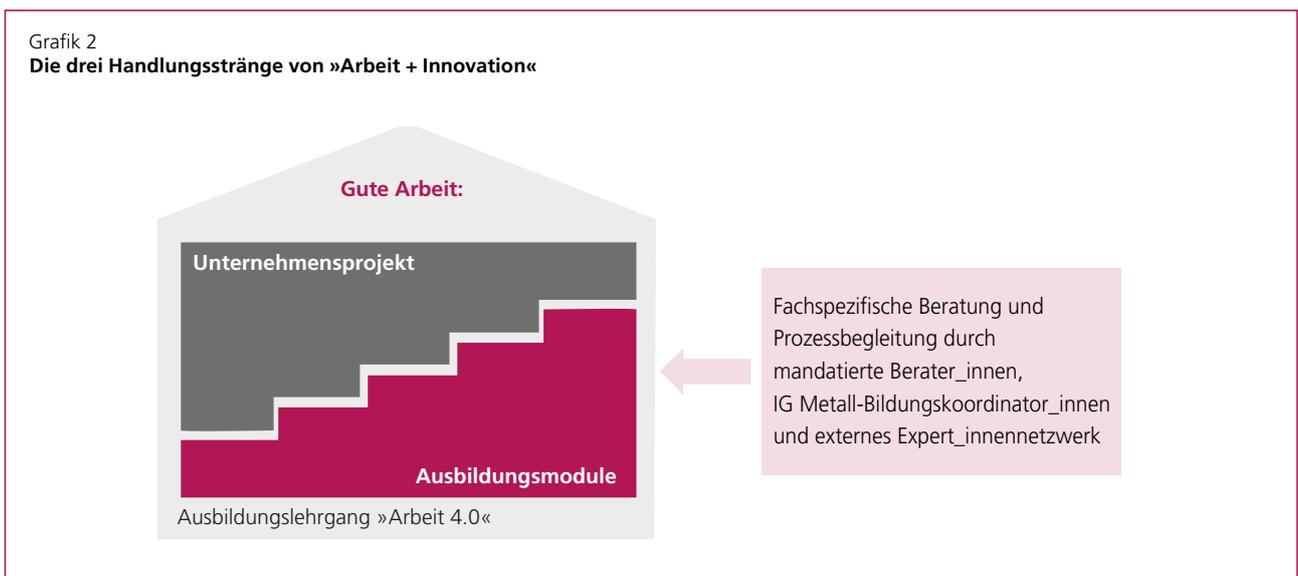
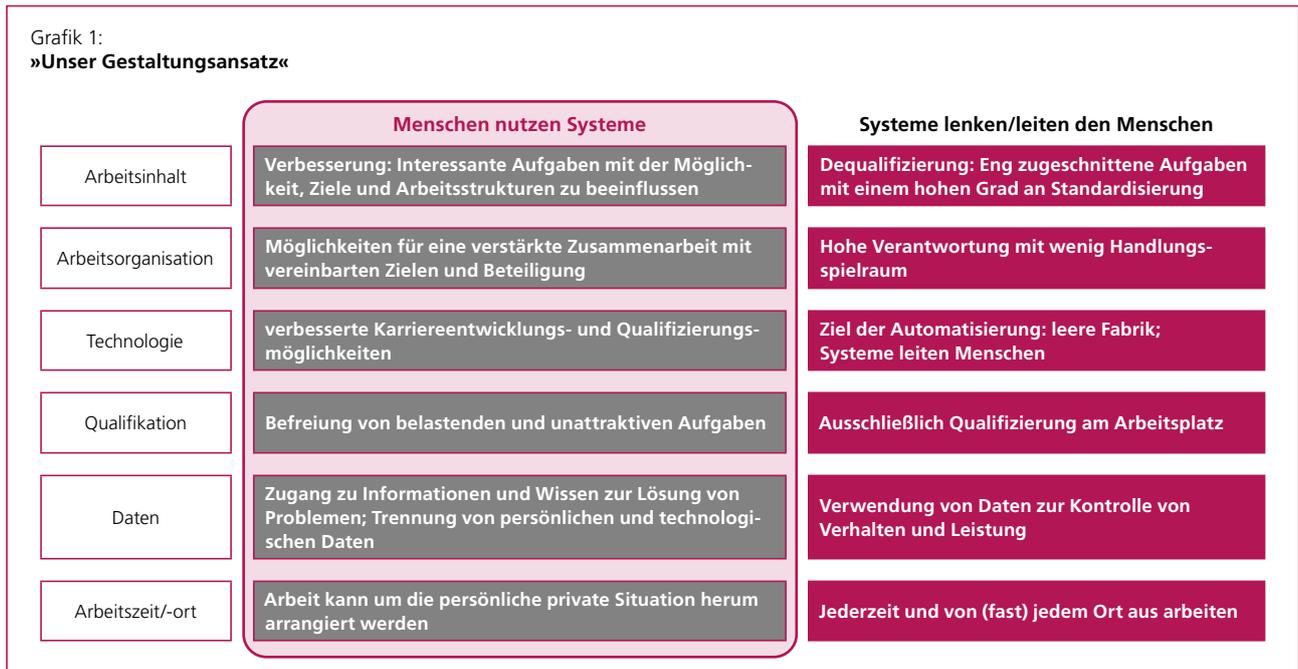
Gleichzeitig, so die ursprüngliche Annahme, fehlt es aufseiten der Unternehmen oftmals noch an erkennbaren Strategien zur Bewältigung der Transformation. Die Kolleginnen und Kollegen im Betrieb jedoch haben eines gemein: den Anspruch, ihre Ressourcen gewerkschaftlicher Macht – gerade in Zeiten der Transformation – zu nutzen und auszubauen. Denn nur so kann digitale Arbeit menschengerecht gestaltet werden. Hier setzte »Arbeit+Innovation« an.

Der Ansatz der IG Metall: Die digitale Arbeitswelt sicher, gerecht und selbstbestimmt gestalten

Die Mitbestimmungsmöglichkeiten, die in Deutschland im Betriebsverfassungsgesetz rechtlich verankert sind, erlauben es Betriebsräten⁴, die Arbeitswelt in einer Vielzahl von Handlungsfeldern aktiv mitzugestalten: Themen wie die Verteilung der Arbeitszeit (§ 87 BetrVG), Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 87 BetrVG), Qualifizierung der Beschäftigten (§§ 96–98 BetrVG) oder die Gestaltung von Arbeitsplätzen (§ 90 BetrVG) – um nur einige zu nennen – kann der Arbeitgeber somit nicht ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertreter angehen. Auch bei der Einführung neuer Technologien (§ 90 BetrVG) muss der Betriebsrat einbezogen werden, was ihm gerade in Zeiten der digitalen Transformation eine Schlüsselrolle verleiht (vgl. IG Metall o.J.). Doch: Das Vorhandensein dieser faktischen institutionellen Macht, die durch das Betriebsverfassungsgesetz verankert ist, reicht alleine nicht aus, um die Arbeitswelt tatsächlich auf betrieblicher Ebene im Sinne der Beschäftigten gestalten zu können. Vielmehr bedarf es der (politischen) Handlungsfähigkeit der Interessenvertreter.

Grafik 1 illustriert die Spannweite der Gestaltungs- bzw. Nichtgestaltungsmöglichkeiten einzelner Handlungsfelder von Betriebsräten. Mit der Einführung von digitalen Assistenzsystemen, bspw. Tablets, in der Produktion lässt sich dies beispielhaft aufzeigen: In einem Negativ-Szenario werden durch hohe Standardisierung und starre Abläufe die Tätigkeiten zunehmend monoton und einseitig. Die Beschäftigten werden infolgedessen dequalifiziert. Zudem können

⁴ Betriebsräte können, laut BetrVG § 1, in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten gewählt werden. Im deutschen BetrVG sind die Spielregeln für die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat festgelegt. Damit gelten für den Betriebsrat verbindliche Informations- und Mitbestimmungsrechte.



ihre Daten, bspw. zur Verhaltenskontrolle und zu Fehlern, in Echtzeit erfasst werden. Mit steigender Automatisierung übernimmt das System die Tätigkeiten der Beschäftigten, die zunehmend überflüssig werden.

In einem Positiv-Szenario kann sich die Einführung von digitalen Assistenzsystemen, um beim Beispiel zu bleiben, auch anreichernd auf die Tätigkeiten der Beschäftigten auswirken. Wie im Rahmen von A+I mehrfach erprobt, kommt es hier vor allem auf das proaktive Handeln des Betriebsrats an. Er stößt in Kooperation mit der Geschäftsleitung einen Prozess an, um das Assistenzsystem als Lernsystem auszuwählen. Parallel dazu wird ein Förderprogramm aufgelegt, um Beschäftigte passgenau für die neuen, komplexeren Aufgaben zu qualifizieren. An der Umsetzung aller Maßnahmen werden die Kolleg_innen beteiligt. Es wird dabei auf Regeln geltender Tarifverträge zu Qualifikation zurückgegriffen.

Deutlich wird demnach, dass die Transformation gestaltbar ist – wenn Betriebsräte von ihren Machtressourcen Gebrauch machen. Hier setzen die drei zentralen Handlungsstränge von »Arbeit+Innovation« an: Qualifizierungsreihe, betriebliche Umsetzung und begleitende Unterstützung. Sie werden im Folgenden ausführlicher beschrieben.

2.1 A+I-QUALIFIZIERUNGSREIHEN FÜR »EXPERTEN ARBEITEN 4.0«

Die Konzeption und Durchführung einer fünfteiligen Qualifizierungsreihe à drei Tage war einer der zentralen Handlungsstränge des Projekts (vgl. IG Metall 2017: 6).

Ziel dieses Projektbausteins war es, die Teilnehmenden zu befähigen, betriebliche Veränderungen grundsätzlich zu erkennen/zu erfassen, zu planen, zu steuern, zu reflektieren und unter Einbeziehung und Beteiligung der Belegschaft

umzusetzen. Thematisch ging es hier maßgeblich um die Gestaltung von Innovationsprozessen aus der Perspektive der Beschäftigten, um Fragen der Arbeitsorganisation und -gestaltung, um Einblicke in technologische Veränderungen und um Konsequenzen für das betriebliche Handeln sowie um Fragen des Projektmanagements und die nachhaltige Sicherung der Projektergebnisse. Um sicherzustellen, dass sich die jeweilige Qualifizierungsreihe passgenau an den Bedarfen der teilnehmenden Betriebe orientiert, wurden die konkreten Inhalte zu Beginn des Projekts unter Beteiligung der Teilnehmenden abgestimmt. Folglich gab es keine vorgefertigte und starre Seminarabfolge, sondern vielmehr agile Seminarbausteine, die den betrieblichen Ausgangssituationen gerecht wurden.

Wer nahm teil?

Die teilnehmenden Projektbetriebe⁵ hatten die Möglichkeit, ausgewählte Beschäftigte aus einzelnen Fachabteilungen, Personalverantwortliche, gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte ausbilden zu lassen. Die Qualifizierungsreihen richteten sich demnach nicht ausschließlich an die Arbeitnehmervertreter, sondern wurden gemeinsam von Unternehmensleitung und Betriebsrat benannt.

Warum dieses Vorgehen?

Der Ansatz, die Qualifizierungsreihen auch für innerbetriebliche Expert_innen jenseits der Interessenvertreter zu öffnen, lag darin begründet, dass beide Seiten – sowohl die Arbeitnehmervertreter als auch die Geschäftsleitung – so früh wie möglich ein gemeinsames arbeitspolitisches Verständnis erarbeiten und sich von Beginn an darauf verständigen sollten, wie sie die Digitalisierungsprozesse letztlich auf betrieblicher Ebene gestalten wollen. Bedenken konnten auf diesem Wege frühzeitig berücksichtigt, Handlungsspielräume genutzt und Gestaltungsvorschläge aus Arbeitnehmerperspektive aktiv eingebracht werden. An der unterschiedlichen Interessenlage von Unternehmen und Belegschaften bei der Gestaltung der Digitalisierung änderte dies jedoch nichts. Auch in diesem Themenspektrum will die Unternehmensseite vor allem ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken, neue Marktanteile gewinnen oder ihre Kapitalrendite verbessern, während sich Arbeitnehmervertreter für »gute Arbeit« und Beschäftigungssicherung stark machen (vgl. Janitz/Schroth 2019: 214).

Didaktische Besonderheit der Qualifizierungsreihe: Das Modul in der arbeitspolitischen Lernfabrik

Eines der fünf Module wurde in einer sogenannten Lernfabrik durchgeführt. In enger Kooperation mit der Gemein-

samen Arbeitsstelle der IG Metall und dem Lehrstuhl für Produktionssysteme an der Ruhr-Universität Bochum (RUB) wurde dazu ein didaktisches Konzept entwickelt.

In Lernfabriken kann problem- und handlungsorientiertes Lernen in einem realitätsnahen Fabrikumfeld möglich gemacht werden (vgl. IG Metall 2018: 7). Kompetenzen, die benötigt werden, um die Arbeit von morgen gestalten zu können, werden dort praktisch vermittelt. Im Rahmen des A+I-Moduls entwickelten die Teilnehmenden Handlungsalternativen bei der Einführung digitaler Assistenzsysteme (Tablets).

Die Besonderheit der Bochumer Lernfabrik war und ist, dass nicht die Technik allein im Vordergrund steht, sondern vor allem die Auswirkungen auf den Menschen in den Mittelpunkt gerückt wurden. Durch dieses Seminarmodul war es deshalb möglich, dass die Teilnehmenden Chancen und Risiken von technisch-organisatorischen Veränderungen anhand realer Produktionsprozesse gemeinsam verstehen, die damit verbundenen Folgen für Arbeitsbedingungen am eigenen Leib erfahren und Alternativen der Gestaltung auf der Basis des Leitbilds guter digitaler Arbeit entwickeln konnten⁶.

2.2 BETRIEBLICHE UMSETZUNGSPROJEKTE

Gewerkschaftliche Macht existiert reell nur dort, wo sie aktiviert und genutzt werden kann. Aus diesem Grunde stellte die Bearbeitung eines betrieblichen Umsetzungsprojekts einen weiteren zentralen Projektbaustein dar. Hier zeigte sich, wie die Teilnehmenden das neu erarbeitete Wissen unter realen Bedingungen im jeweiligen Projektbetrieb konkret anwenden, um so die Rolle proaktiver Gestalter in ihrer ganz eigenen betrieblichen Situation auszufüllen.

Was bedeutet »Arbeiten 4.0« für meinen Betrieb konkret? Welche Stärken und Schwächen sehen wir aktuell für unseren Standort? Wo ist der größte Handlungsbedarf? Haben wir alle Informationen, die wir benötigen, um zu wissen, wie sich Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen bei uns verändern? Welche Ideen gibt es, um gute digitale Arbeit aktiv zu gestalten? Mit welchen Widerständen müssen wir rechnen und wie gehen wir damit um? Wen beteiligen wir wann?

Viele Fragen standen am Anfang der betrieblichen Projekte. In der Beantwortung wurden die Teilnehmenden über die aus Projektmitteln finanzierten Gewerkschaftssekretäre unterstützt. Sie halfen bei der Einrichtung betrieblicher Projektgruppen oder bei Gesprächen mit der Unternehmensleitung. Sie berieten beim konkreten Projektvorgehen, dem Festlegen von Verantwortlichkeiten und gaben Tipps für eine erfolgversprechende Kommunikations- oder Beteili-

⁵ Der Aufnahme von Pilotbetrieben in das Projekt ist ein Projektantrag und in der Regel ein betrieblicher Auftaktworkshop vorgeschaltet, in dem die Erwartungshaltung und Zielsetzung der betrieblichen Akteure abgefragt werden sowie eine von Betriebsrat und Unternehmensleitung zu unterzeichnende Projektbestätigung. Damit verknüpft ist die Verpflichtung des Unternehmens, ausgesuchte Beschäftigte während der Arbeitszeit für eine A+I-Qualifizierungsreihe freizustellen, sowie die Bereitschaft, ein eigenständiges konkretes Umsetzungsprojekt zu entwickeln und sozialpartnerschaftlich im Betrieb umzusetzen.

⁶ Auf Youtube sind zwei kurze Filme zum Lernfabrikkonzept abrufbar: <https://youtu.be/Alilhrig3Ss> (auf Englisch) und <https://youtu.be/6kkO-BotlkaQ> (mit englischen Untertiteln).

gungsstrategie. In den unter 2.1) vorgestellten Qualifizierungsreihen wurde zu Beginn einer jeden Sequenz über den Sachstand der Projekte berichtet. Erfahrungen und Ideen anderer Teilnehmenden ließen sich so einbringen, bei Bedarf Unterstützung organisieren und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Der entscheidende Schritt: Das neue Wissen konkret anwenden

Die inhaltliche Bandbreite der Projekte aus den insgesamt über 100 beteiligten Betrieben und Unternehmen war ausgesprochen vielfältig. Dies erklärt sich vor allem durch die eingangs beschriebene Vielfältigkeit, mit der Transformation im betrieblichen Kontext aufschlägt. Als zentrale thematische Handlungsfelder kristallisierten sich jedoch insbesondere Fragen der Beschäftigtenqualifizierung, der Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz sowie zu den Herausforderungen, die mit der Digitalisierung an die Gestaltung der Arbeit, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit einhergehen, heraus. In Kapitel 3 dieses Beitrags werden dazu betriebliche Beispiele ausführlicher vorgestellt.

2.3 BEGLEITENDE UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE

Teilnehmende Betriebe bekamen im Rahmen des Projekts die Möglichkeit, auf ein externes arbeitsorientiertes Expert_innennetzwerk zurückzugreifen. Die Kosten dafür wurden über Fördermittel abgedeckt. Dem Netzwerk gehörten bundesweit etwa dreißig wissenschaftliche Einrichtungen und Institute, Arbeitswissenschaftler_innen, Prozessberater_innen und Expert_innen für bspw. die Gestaltung von Produktionssystemen an. In vielen Fällen konnten so die Grundlagen für weiterführende Strategiebildungsprozesse der betrieblichen Akteure gebildet und sozialpartnerschaftliche Lösungen im Unternehmen unterstützt werden.

Regionale Netzwerktreffen und Praxis-Wissenschaftsdialoge rundeten die begleitenden Unterstützungsangebote ab. Teilnehmende konnten sich dabei mit den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgewirkungen der digitalen Transformation auseinandersetzen und/oder ihr Wissen über aktuelle Trends – von agilen Arbeitsformen bis hin zum Umgang mit vernetzten Assistenzsystemen – in Workshops vertiefen. Zudem wurden erfolgreiche Methoden bei der Bearbeitung der betrieblichen Umsetzungsprojekte vorgestellt und Erkenntnisse aus anderen Forschungsprojekten aufbereitet. Vor allem aber boten die insgesamt rund fünfzig Veranstaltungen Zeit und Raum für Austausch und Vernetzung.

3

TRANSFORMATION PROAKTIV GESTALTEN – VIER PRAXISBEISPIELE

Um konkreter darzustellen, wie die proaktive Gestaltung von Transformationsprozessen aus einem Dreiklang von Qualifizierung, Beratung und einem betrieblichen, *tailor made*-Umsetzungsprojekt gelingen kann, werden im Folgenden betriebliche Beispiele guter Praxis näher vorgestellt.⁷ Sie sind auch geeignet, um zu skizzieren, wie Projekte wie »Arbeit+Innovation« zur Stärkung und zum Ausbau gewerkschaftlicher Machtressourcen beitragen können.

3.1 QUALIFIZIERUNG UND BETEILIGUNG BEI DER EINFÜHRUNG NEUER DIGITALER TECHNOLOGIEN: MANN+HUMMEL

Mann+Hummel aus dem niederbayerischen Marklkofen zählt zu den führenden Herstellern von Öl-, Kraftstoff- und Luftfiltern. Mit rund 3 000 Beschäftigten, von denen gut zwei Drittel im Produktionsbereich tätig sind, betreibt das Unternehmen das weltweit größte Filterwerk. Mit ihren Produkten beliefern sie vor allem die Automobilindustrie. Das Thema Digitalisierung hat schon vor längerer Zeit Einzug in den Alltag der Beschäftigten gehalten. Sich für die Zukunft fit zu machen und die kommenden Herausforderungen zu bewältigen, war daher der Anspruch des 23-köpfigen Betriebsratsgremiums.

Zu Beginn der Teilnahme an »Arbeit+Innovation« hatten die Beteiligten in der Projektgruppe, die sich sowohl aus Vertretern der Arbeitnehmer- als auch der Arbeitgeberseite zusammensetzte, keine klare Vorstellung davon, was sich hinter *buzz words* wie »Industrie 4.0« oder »Digitalisierung« verbirgt. Genauso unkonkret war die Einschätzung darüber, was Digitalisierung zum einen für das Unternehmen bedeutet und zum anderen, wie gut sich die Belegschaft hinsichtlich der Herausforderungen, die mit der Transformation einhergehen, gewappnet fühlt. Letztgenannter Punkt war für den Betriebsrat jedoch besonders wichtig. Da das Gremium in seiner Arbeit Wert auf eine hohe Beteiligungsorientierung legte, konzipierte die Projektgruppe eine Beschäftigtenbefragung. Dessen Entwicklung erfolgte u. a. im Rahmen der Qualifizierungsmodule und somit im Aus-

tausch mit den anderen teilnehmenden Betrieben. Über das A+I-Beraternetzwerk unterstützte eine Sozialwissenschaftlerin mit ihrer Expertise das Team bei der Fragebogenkonstruktion.

Ziel der Befragung war es zunächst, den Status quo zu ermitteln, d. h. zu eruieren, wie die Belegschaft die aktuelle Situation in Sachen Digitalisierung einschätzt und wo sie konkreten Handlungsbedarf sieht – schließlich sind es die Beschäftigten selbst, die als Expert_innen für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche potenziell notwendige Maßnahmen am besten beurteilen können.

Die Ergebnisse der Befragung machten deutlich: Mit der fortschreitenden Digitalisierung steigen auch die Arbeits- und Qualifikationsanforderungen – Effekte, die sie jetzt schon im Arbeitsalltag spüren. Zudem gaben die Befragten an, dass sie sich diesen neuen Anforderungen häufig schon jetzt nicht (mehr) gewachsen fühlen. Der steigende Zeitdruck, die zunehmende gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Aufgaben und die höhere Anfälligkeit für Störungen, parallel zu mangelnden Anlernphasen, führten zu Überlastungen der Kolleginnen und Kollegen.

Ein weiteres zentrales Resultat der Befragung war, dass die kaufmännischen und technischen Angestellten genauso – wenn nicht sogar stärker – vom Umbruch betroffen waren wie der Produktionsbereich.

In Sachen Weiterbildung identifizierte die Projektgruppe im Rahmen der Befragung konkrete Qualifizierungsbedarfe, wie z. B. zu IT-Themen, englischen Sprachkenntnissen oder zur Bedienung von Anlagen, die die Beschäftigten benötigen.

Das Erfreuliche: Die große Mehrheit der Belegschaft signalisierte ein hohes Maß an Bereitschaft zu Weiterqualifizierungsmaßnahmen. Der Arbeitsauftrag für den Betriebsrat wurde mit der Identifikation der Handlungsbedarfe, d. h. bspw. den Fragen nach Eingruppierungen, Gefährdungsbeurteilungen, strategischer Weiterbildung und den Aufbau einer Qualifizierungsmatrix, präzisiert.

Neben dem direkten Austausch mit der Belegschaft, der dem Betriebsrat die Legitimation für sein weiteres Bestreben gab (Organisationsmacht/*associational power*), wurden

⁷ Weitere betriebliche A+I-Beispiele wurden in der Handreichung »Digitale Transformation gestalten« der IG Metall (2019a) ausführlich aufbereitet. Sie enthält zudem mehr als 40 ausgewählte Projektsteckbriefe (IG Metall 2019b).

auch über den Projektkontext hinaus dauerhafte Veränderungen hinsichtlich der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erreicht (institutionelle Macht/*institutional power*). Fortan bezog die Arbeitgeberseite das Gremium frühzeitig mit ein, um Digitalisierungsprojekte von vornherein auch im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Dadurch konnte das Augenmerk an vielen Stellen auf Bedarfe gelenkt werden, die der Arbeitgeber im Alleingang nicht mitbedacht hätte. Bei der Pilotierung eines autonomen Staplers wird dies praktisch greifbar: Von Beginn der Planungen an wurden direkt auch die Veränderungen der Arbeitsorganisation mitberücksichtigt.

Das im Rahmen des Projekts angeeignete Wissen und der Erfahrungsschatz nutzten dem Betriebsrat zudem nachhaltig: In die Verhandlung einer Rahmenbetriebsvereinbarung zur Digitalisierung, die auf Konzernbetriebsratsebene angegangen wurde, konnte er diese direkt einbringen. So wurde sichergestellt, dass auch zukünftig die Interessen der Beschäftigten bei Transformationsprozessen im Mittelpunkt stehen (vgl. dazu Schroth/Reuter/Schäfers 2020).

»Arbeit+Innovation« stärkt gewerkschaftliche Machtressourcen bei Mann+Hummel

Das hier beschriebene Beispiel verdeutlicht, wie »Arbeit+Innovation« bei Mann+Hummel zur Steigerung der Machtressourcen beigetragen hat: »Bei den großen Digitalisierungsprojekten sind wir als Betriebsrat jetzt immer mit im Boot. Das ist auch beim Arbeitgeber angekommen. Keine neue Technologie wird an uns vorbei einfach eingeführt. Wir werden schon am Anfang in die Prozesse eingebunden und können uns fragen: Was wollen wir denn eigentlich? Und was brauchen wir dafür?«, so der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Michael Nußbaumer. Durch die Beteiligung der gewerkschaftlich gut organisierten Beschäftigten und der Tatsache, dass sich der Betriebsrat und die Arbeitgeberseite im Rahmen des Projekts auf Augenhöhe begegnet sind, konnte demnach die Organisationsmacht (*associational power*) gestärkt werden.

Auch die (formal existierende) institutionelle Macht (*institutional power*) wurde nutzbar gemacht und erhöht: So konnte sich der Betriebsrat Lernprozessen unterziehen, die zu kompetenterer Mitbestimmung – in diesem Falle bei der Einführung digitaler Technologien – als auch zu stärkeren Initiativen hinsichtlich der Verbesserung der Qualifizierung der Beschäftigten führten.

Denn es ist nicht allein die Tatsache, dass formale Mitbestimmungsmöglichkeiten gegeben sind, die ausreicht, um Transformationsprozesse als Arbeitnehmervertreter proaktiv im Sinne der Beschäftigten gestalten zu können. Vielmehr bedarf es Kenntnissen über die Regelungsgegenstände, um handlungsfähig zu sein. A+I tat genau das. Im Rahmen des Projekts konnte sich der Betriebsrat daher den nötigen Lernprozessen unterziehen.

Die Nachhaltigkeit des Prozesses zeigt sich bspw. durch die beschriebene Rahmenbetriebsvereinbarung, die abge-

schlossen wurde, und die stärkere Einbindung des Gremiums. Der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende hält fest: »Jetzt kümmern wir uns verstärkt um die Digitalisierung. Wenn der Arbeitgeber Maschinen beschafft und es gibt keinen kompetenten Betriebsrat, dann reicht die Informationspflicht allein nicht aus, damit wir mitbestimmen können. Wir müssen mit technischem Sachverstand, mit den Ingenieuren im Betriebsrat vor Ort sein. Und die Sache auch von unserer Seite kompetent beleuchten können.« Klar bleibt dabei dennoch: Institutionelle Macht ist immer Gegenstand von Kompromissen. Den Unternehmen geht es, auch im Rahmen der digitalen Transformation, vornehmlich um eine Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, neue Marktanteile oder eine verbesserte Kapitalrendite. Gewerkschaften, Betriebsräte und Belegschaften setzen auf eine sichere, gerechte und selbstbestimmte Arbeit.

3.2 ARBEITSZEIT GLOBAL GESTALTEN: DAILY REPAIR BEI AIRBUS OPERATIONS

Die digitale Transformation führt in vielerlei Hinsicht zur Erhöhung der Flexibilisierungsanforderungen an Beschäftigte. Die Arbeitszeitgestaltung bei der Airbus Operations GmbH ist hierfür ein Paradebeispiel. Da auch die ca. 20 000 Beschäftigten des Unternehmens⁸ Freiräume bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit einfordern, setzte das betriebliche Umsetzungsprojekt bei der Entwicklung von innovativen Arbeitszeitmodellen an (vgl. dazu Schroth/Reuter/Schäfers 2020).

In einem ersten Schritt nahm die Projektgruppe eine Ist-Analyse vor. Konkret: Sie recherchierte und prüfte alle bereits existierenden Betriebs-, Gesamt- und Konzernbetriebsvereinbarungen zum Thema Arbeitszeit. Deutlich wurde dabei, dass es eine Reihe »weißer« Flecken der betrieblichen Mitbestimmung gab, d. h. Bereiche, für die bis dato keine Vereinbarungen vorlagen. Hierzu zählte u. a. der Umgang mit Arbeitszeit auf Dienstreisen oder das mobile Arbeiten. Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld, das sich herauskristallisierte, waren Arbeitszeitkonten: Die Mehrheit der Airbus-Beschäftigten arbeitete überdurchschnittlich viel, vor allem die Beschäftigten in der Schichtarbeit.

Die Projektgruppe wollte daher einen Weg finden, um eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Schichtarbeit zu schaffen. Die Grundlage bildete eine groß angelegte Beschäftigtenbefragung der IG Metall aus dem Jahr 2017, bei der 680 000 Menschen aus gut 7 000 Betrieben befragt wurden. Aus dieser Umfrage wurde ein Airbus-spezifischer Datensatz gezogen. Das Resultat: Wie auch im bundesweiten Trend wünschten sich die Beschäftigten im Unternehmen vor allem höhere Flexibilität, Verlässlichkeit und Zeitsouveränität sowie die optionale Absenkung der Wochenarbeitszeit.

⁸ Die Beschäftigtenzahl bezieht sich auf die am Projekt beteiligten Standorte Hamburg, Bremen, Stade und Buxtehude. Global sind ca. 130 000 Beschäftigte an 180 Standorten für das Unternehmen tätig.

In Zusammenarbeit mit u. a. einem Arbeitszeitexperten, der im Rahmen von A+I engagiert wurde, entwickelte die Gruppe ein Arbeitszeit-Baukastensystem, das den Wünschen der Beschäftigten möglichst flächendeckend Rechnung tragen sollte. Eines der Modelle ist das »Daily Repair«-Schichtmodell zum flexiblen Mitarbeiterereinsatz im Engineering-Bereich, das im Folgenden näher vorgestellt wird.

Zum Hintergrund: Seit der Gründung zweier Airbus Engineering Center in den USA und Indien standen die Ingenieure am Hamburger Airbus-Standort vor der Herausforderung, ihr Know-how möglichst störungsfrei zu gewährleisten. Der Servicedienst musste so organisiert werden, dass Probleme beim Kunden umgehend gelöst werden konnten. Aufgrund der Zeitverschiebung zwischen den verschiedenen Standorten wurde eine Mischung aus Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst eingeführt. Dies gewährleistete eine Bearbeitung von Anfragen rund um die Uhr. Die Folgen für die Beschäftigten lagen auf der Hand: Sie waren zunehmend Dauerrufbereitschaften und damit einhergehend steigenden Belastungen ausgesetzt.

Im nun neu erarbeiteten System erfolgt die Einsatzplanung der Wochenendschichten freiwillig und selbstorganisiert, indem Beschäftigte mitteilen, wie oft sie am Wochenende für Office- und Bereitschaftsdienste zur Verfügung stehen und welche persönlichen Belange mit in Erwägung gezogen werden müssen.

Kommt ein Dienst nicht zustande, greift ein Eskalationsmechanismus. Dieser erlaubt es dem Vorgesetzten, nach festgelegten Kriterien wie der Anzahl geleisteter Stunden, Alter, Familienstand usw. die Besetzung zu bestimmen. Wochenendarbeit wird in diesem Modell finanziell honoriert. An Feiertagen und (in Einzelfällen auch) an Wochenenden kann im Home-Office gearbeitet werden.

Nach einer Pilotphase und einer anschließenden Evaluierung entstand letztlich eine Betriebsvereinbarung zu diesem Arbeitszeitmodell, das zu besserer Planbarkeit und höherer Akzeptanz führte. Auch die Arbeitgeberseite hat im Prozess gelernt, dass Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit zusammengedacht werden müssen.

Gewerkschaftliche Macht nutzen

Die Beschäftigten im aufgeführten Beispiel sind an einem neuralgischen Punkt des Unternehmens eingesetzt. Der Arbeitgeber ist hier in hohem Maße auf reibungslose Abläufe angewiesen. Funktioniert der Servicebereich nicht rund um die Uhr, entstehen Störungen. In der eng getakteten Luftfahrtindustrie sind solche Ausfälle oder Verzögerungen mit hohen Kosten verbunden und aus Unternehmenssicht unbedingt zu vermeiden. Folglich besteht sowohl aus Arbeitnehmer- als auch aus Arbeitgebersicht Einigkeit darüber, Abläufe im Sinne der Beschäftigten zu regeln. Den Vorteil der strukturellen Macht der Beschäftigten wussten die Arbeitnehmervertreter an dieser Stelle zu nutzen.

Durch das Airbus-Beispiel wird zudem die hohe institutionelle Macht deutlich, die durch A+I nutzbar gemacht werden

konnte: Als einer der Nebeneffekte des Projekts wurde die bestehende Arbeitsgruppe aufgewertet, indem sie in den Personalausschuss, eines der wichtigsten Gremien des Betriebsrats, integriert wurde. Dadurch ist die Anschlussfähigkeit und Verbindung zu anderen Themenfeldern gesichert, genauso wie das Agieren auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber.

3.3 ZWISCHENFAZIT

Die beiden Beispiele Airbus und Mann+Hummel machen deutlich: Projekte wie »Arbeit+Innovation« befähigen betriebliche Arbeitnehmervertreter, Transformationsprozesse proaktiv und im Sinne sowie unter Beteiligung der Beschäftigten zu gestalten. Aus dem Dreiklang von Qualifizierung, Beratung und dem parallel dazu durchzuführenden Umsetzungsprojekt gelang es ihnen, (bereits vorhandene) gewerkschaftliche Machtressourcen zu aktivieren und auszubauen und der Arbeitgeberseite kompetent und auf Augenhöhe zu begegnen.⁹ Transformation kann gestaltet werden. Dies im Sinne der Beschäftigten zu tun, war und ist letztlich die Aufgabe.

Eine kürzlich veröffentlichte Studie bestätigt diese Schlussfolgerungen aus »Arbeit+Innovation« auch wissenschaftlich: »Betriebsrät_innen mit Schulungsteilnahme zum Thema Digitalisierung/Industrie 4.0 beteiligen sich häufiger an technologischen Veränderungsprozessen im Betrieb und greifen hierbei häufiger auf die Unterstützung sachkundiger Mitarbeiter_innen, der Gewerkschaft sowie externer Berater zurück, als dies bei ihren Kolleg_innen ohne Schulungsteilnahme in diesem Themenfeld der Fall ist.« (Kuhlenkötter et al. 2019: 18)

Zudem konstatiert die Untersuchung, dass Betriebsräte, die durch Projekte wie »Arbeit+Innovation« qualifiziert werden und bei technologischen Veränderungsprozessen miteinbezogen werden, einen höheren Wert auf Beteiligungsorientierung und somit eher auf die Einbindung Beschäftigter setzen (vgl. ebd.: 18f) – und so zur weiteren Stärkung der (organisatorischen) Machtressourcen (*associational power*) beitragen.

Mehr als 100 Pilotbetriebe und Unternehmen haben sich von 2016 bis 2019 an A+I beteiligt, vom mittelständischen Maschinenbauer bis hin zu zahlreichen in Deutschland vertretenen Automobil-Endherstellern. Knapp 20 Qualifizierungsgänge mit weit mehr als 300 Teilnehmenden wurden

⁹ Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle anzumerken, dass die IG Metall ihre gewerkschaftlichen Machtressourcen nicht nur auf betrieblicher Ebene anwendet. Damit die Transformation fair und sozial gestaltet wird, setzt die IG Metall auch auf die gesellschaftspolitische Arena und artikuliert so ihren politischen Gestaltungsanspruch (*societal power*): Dazu schloss sie sich z. B. im Sommer 2019 mit weiteren gesellschaftlichen Akteuren, wie Klima- und Naturschutzverbänden, zusammen und adressierte gemeinsame Forderungen im Rahmen der #fairwandel-Großdemonstration in Berlin an die Politik (gesellschaftliche Macht). Mehr als 50 000 Teilnehmende machten dabei lautstark deutlich, dass die Transformation fair geregelt und Beschäftigung gesichert werden muss.

durchgeführt. Viele anspruchsvolle betriebliche Umsetzungsprojekte konnten abgeschlossen werden.

Besonders erfolgreich gelang dies vor allem dann, wenn die Einbindung und aktive Beteiligung der Beschäftigten von Anfang an mitgedacht wurde. Beteiligung schafft Legitimation für gemeinsame Entscheidungen, generiert neue Ideen und Vorschläge und nimmt Ängste vor drohenden Veränderungen. Der Schlüssel für eine beteiligungsorientierte Betriebspolitik sind aktive Betriebsratsgremien und Vertrauensleutestrukturen. Denkt man an konkrete Veränderungen auf dem *shop floor*, kommt insbesondere den Vertrauensleuten eine zentrale Rolle zu. Das Einsetzen für gute digitale Arbeit als Teil ihres Selbstverständnisses bietet für die Vertrauensleutearbeit der IG Metall deshalb große Chancen für eine inhaltliche Aufwertung und ist für die Belegschaften mit einem enormen Mehrwert verbunden. Aufgabe der IG Metall ist es, sie dabei möglichst umfassend zu unterstützen.

Auch das frühzeitige Einbinden der Arbeitgeberseite in die Projektaktivitäten – insbesondere das Öffnen gewerkschaftlicher Bildungsformate für vom Arbeitgeber benannte Expert_innen und das Einrichten paritätisch besetzter Projektgruppen zur Ausgestaltung der betrieblichen Umsetzungsprojekte – haben sich bewährt. Das Beispiel von Mann+Hummel zeigt, wie institutionelle Machtressourcen so besser genutzt werden können.

Zudem lässt sich feststellen: Gute Arbeit wird auch in Zeiten der Transformation vor allem in jenen Betrieben realisierbar sein, wo Gewerkschaften über genügend Organisationsmacht verfügen, um in der Lage zu sein, bei Bedarf »dicke Backen« zu machen, weil die Fähigkeit und Bereitschaft zu konfliktären betrieblichen Auseinandersetzungen in aller Regel die Voraussetzung für gute Lösungen für die Belegschaft sind. Es geht um »Boxing and Dancing« (vgl. dazu Huzzard/Gregory/Scott 2004).

Auch für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit¹⁰ geht die Transformation der Arbeitswelt mit großen Anforderungen einher. Es geht darum, umfangreiches Fach- und Prozesswissen zu vermitteln. Die Vielfalt an Themen und Kompetenzen der Mitbestimmungsakteure macht passgenaue, an die jeweiligen Bedarfslagen ausgerichtete Bildungs-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote notwendig. Der im Kontext der A+I-Projekte erprobte Dreiklang aus Qua-

lizierungsreihen, flankierenden und inhaltlich verzahnten betrieblichen Umsetzungsprojekten sowie begleitenden Unterstützungsangeboten lieferte hier wichtige Impulse (Janitz/Schroth 2019: 215). Zudem verbindet sich mit dem zugrunde gelegten proaktiven Verständnis bei der Gestaltung der Transformation die Chance einer Stärkung arbeitspolitischer Fragestellungen im Betrieb. Bei der Vermittlung des dafür notwendigen Wissens kann der weitere Ausbau gewerkschaftlicher Kooperationen mit universitären Lernfabriken eine tragende Rolle spielen. Sie ermöglichen praxisorientiertes Wissen in einer realitätsnahen Umgebung und erlauben es, bestimmte Prozesse räumlich und zeitlich zu verdichten und haptisch greifbar zu machen (vgl. dazu Heyer/Reuter 2019: 217ff).

Vor allem aber haben die Erfahrungen von A+I nochmals deutlich gemacht, wie umfassend die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt in der Praxis sind. In manchen Betrieben bleibt kein Stein auf dem anderen. Es zeigt sich aber auch, wie gestaltungsoffen die Transformation der Arbeitswelt ist. Mit organisationsstarken, kompetenten und konfliktfähigen Vertrauensleuten, Betriebsräten und Gewerkschaften lassen sich die Chancen für gute Arbeit auch in Zukunft nutzen und Risiken für die Beschäftigten minimieren. Der zentrale Ort gewerkschaftlichen Handelns ist und bleibt dabei der Betrieb. Doch weit über die Hälfte der Betriebe im Organisationsbereich der IG Metall gehören zu global agierenden Unternehmens- und Konzernverbänden. Entscheidungen über das Wohl und Weh der Arbeitsplätze fallen so zumeist nicht mehr vor Ort, sondern auf der Unternehmens- und Konzernebene. Und gerade hier fehlt es häufig an einer klaren Strategie zur erfolgreichen Bewältigung der mit der Transformation der Arbeitswelt einhergehenden Herausforderungen. Die Ergebnisse des Transformationsatlases im Sommer 2019 haben dies nachdrücklich bestätigt. Dabei befragte die IG Metall Betriebsräte und Vertrauensleute aus knapp 2 000 Betrieben aller Branchen des Organisationsbereichs zu verschiedenen transformationsbezogenen Themen. 87 Prozent der befragten Betriebsräte geben an, dass Entscheidungen in ihrem Unternehmen ganz oder teilweise auf der Konzernebene getroffen werden. In mehr als der Hälfte der Betriebe fehlen Transformationsstrategien weitgehend oder komplett.

Für die Gewerkschaften bedeutet das: Wirkungsvolle Gegenmacht lässt sich nur dann aufbauen, wenn betriebliche, unternehmensbezogene und transnationale gewerkschaftliche Aktivitäten besser verzahnt werden. Im Idealfall greifen so vorhandene Mitbestimmungsmöglichkeiten ineinander und verstärken sich wechselseitig. Wie eine kollektive Mobilisierung vorhandener gewerkschaftlicher Machtressourcen dabei in der Praxis gelingen kann, sollen zwei weitere Beispiele aus dem A+I-Kontext deutlich machen.

¹⁰ Gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist seit jeher eine der Kernaufgaben der IG Metall. Etwa fünf Prozent der gesamten Beitragseinnahmen wurden 2019 in diesen Bereich investiert (vgl. IG Metall 2020: 4). Die Bildungsarbeit gibt sowohl ehrenamtlichen Interessenvertretern als auch hauptamtlich Beschäftigten politische Orientierung und fördert solidarisches Handeln. Zudem »trägt sie dazu bei, als Gewerkschaft und als Einzelne/r handlungs-, dialog- und durchsetzungsfähig zu bleiben und sich erfolgreich in betrieblichen, sozialen und politischen Auseinandersetzungen zu behaupten« (IG Metall 2012: 7). Mit der Transformation müssen sich gewerkschaftliche Akteure mit neuen Herausforderungen, Treibern und Trends befassen. Die Anforderungen an sie werden komplexer und Entscheidungen müssen oft schneller getroffen werden. Aufgabe der Bildungsarbeit ist es daher, geeignete Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die es den Akteuren ermöglicht, kompetent und effizient zu agieren (vgl. ebd.). »Arbeit+Innovation« hat hier wichtige Impulse geliefert.

3.4 DEN STRUKTURWANDEL AKTIV GESTALTEN: DAS BEISPIEL VON SIEMENS TÜBINGEN

Siemens in Tübingen fertigt Getriebemotoren, die z. B. in Abfertigungsbändern von vielen Flughäfen stecken. Seit einigen Jahren lief das Geschäft schleppend und 2017 kündigte das Management zum Schock für die rund 500 Beschäftigten an, die Montage nach Tschechien zu verlagern. Gemeinsam mit der gewerkschaftlich gut organisierten Belegschaft suchte der Betriebsrat intensiv nach Möglichkeiten, den Standort in Tübingen zu erhalten. In einem ersten Schritt wurden Ideen gesammelt, wie man durch den Einsatz digitaler Technik Kosten einsparen könnte und das Werk so wieder profitabel macht. Innerhalb kurzer Zeit legte die Belegschaft 80 konkrete Vorschläge mit einem Einsparpotenzial von mehreren Millionen Euro auf den Tisch. Das beeindruckte das anfänglich skeptische Management. Durch die Mobilisierung der Organisationsmacht konnte die Arbeitgeberseite zum Mitmachen an A+I bewegt werden.

Die Beschäftigten für die Qualifizierungsreihe wurden ausgesucht, eine betriebliche Projektgruppe eingerichtet. Umfangreiche Verhandlungen mithilfe der IG Metall folgten. Vereinbart wurde schließlich eine Reihe von digitalen Anwendungen, beispielsweise für den Transportbereich, die Fertigung und den Service. So zeigt z. B. in der Fertigung ein Bildschirm in der Halle jetzt in Echtzeit, wie die Auslastung und Verfügbarkeit der einzelnen Maschinen ist. Im Servicebereich werden Datenbrillen eingesetzt. Dadurch ist es möglich, Kunden auf der ganzen Welt Daten und Anweisungen zur Verfügung zu stellen, wie eine Fehlersuche durchgeführt und Teile eines Getriebemotors ausgetauscht werden können. In den Büros wurden durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz und in der Montage durch den Einsatz von Robotik monotone, immer wiederkehrende Prozesse zugunsten höherwertiger Arbeiten abgeschafft.

Möglich gemacht wurde das durch den Zukunftsfonds für Digitalisierung der Siemens AG in Höhe von 100 Mio. Euro, den der Gesamtbetriebsrat mit dem Konzern ausgehandelt hat, um unter dem Slogan »Strukturwandel aktiv gestalten« Standortschließungen zu vermeiden. Ziel der aus diesem Fonds finanzierten Maßnahmen ist es, auf den Strukturwandel frühzeitig mit Weiterqualifizierungsmaßnahmen statt Personalabbau zu reagieren. Mehr als eine Million Euro flossen aus diesem Fonds nach Tübingen. Über die Mittelvergabe entschied dabei eine paritätisch besetzte Kommission aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern. Die Betriebsräte in Tübingen und der Gesamtbetriebsrat von Siemens verhinderten so mit der Hilfe der IG Metall nicht nur eine Standortschließung. Siemens Tübingen ist jetzt ein digitales Vorzeigewerk im Siemenskonzern. Für dieses beispielhafte Ineinandergreifen von Mitbestimmung auf der Betriebs- und Unternehmensebene (institutionelle Macht) unter Einbeziehung der Belegschaft (Organisationsmacht) wurden die Betriebsräte auf dem Deutschen Betriebsrätetag 2019 in Bonn im Beisein des Bundesarbeitsministers Hubertus Heil mit dem Deutschen Betriebsrätepreis in Gold ausgezeichnet.

3.5 STARK MACHEN FÜR GLOBALE GERECHTIGKEIT: DAS BEISPIEL DER LEAR CORPORATION

Die Lear Corporation mit Sitz in Southfield, Michigan, ist einer der weltweit größten Automobilzulieferer mit mehr als 240 Standorten in 37 Ländern. Rund 170 000 Beschäftigte fertigen Sitze, Elektronik und Innenausstattung, davon etwa 6 500 in Deutschland. Gleich zwei der insgesamt 17 deutschen Standorte haben sich an A+I beteiligt. Der Grund: Das Management plante die Einführung eines digitalen Produktionssteuerungssystems (Manufacturing Execution System), das direkt an die Betriebsprozesse angebunden ist und eine Fertigungskontrolle in Echtzeit ermöglicht. So können Prozesse optimiert und Fehler im Ablauf erkannt werden. Schnell war klar: Die damit einhergehenden Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung gehen alle an. Deshalb entschied der Gesamtbetriebsrat, das Projektvorhaben im zuständigen Fachausschuss intensiv zu begleiten und die Beschäftigten über den aktuellen Sachstand gemeinsam mit der IG Metall regelmäßig zu informieren.

Anfang 2018 kündigte die Lear-Zentrale in den USA schließlich an, ihre weltweiten Entwicklungsstandorte und den Vertrieb in eine eigenständige Gesellschaft auszugliedern (Engineering Carve-out). Allein in Deutschland waren davon 1 100 Mitarbeiter betroffen. Um den Austausch und die Vernetzung der Beschäftigten auch über Ländergrenzen besser möglich zu machen, wandte sich der Gesamtbetriebsrat mit der Bitte um Unterstützung an die transnationale Abteilung in der IG-Metall-Zentrale. Die transnationale Netzwerkinitiative der IG Metall hat sich zum Ziel gesetzt, über Ländergrenzen hinweg eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern möglich zu machen; dies kam nun auch dem Lear-Gesamtbetriebsrat zugute. Durch Stärkung der Belegschaften und Gewerkschaften an ausländischen Standorten (Organisationsmacht) sollen so auch das Erpressungspotenzial an den deutschen Standorten gesenkt und gute Arbeitsbedingungen gesichert werden.

Das gemeinsame Projektteam entschied sich im Folgenden für ein mehrgleisiges Vorgehen. In einer Schwerpunktsitzung des deutschen Aufsichtsrats zu den Auswirkungen der Transformation in der Automobilindustrie hatten sich die deutschen Kolleg_innen umfassend über geplante Produktlinien, wie z. B. intelligente Sitzsysteme und Geschäftsfelder rund um autonomes Fahren, informiert. In einem zweiten Schritt wurde der aus Vertretern aus zwölf Ländern bestehende Europäische Betriebsrat über die Auswirkungen von Industrie 4.0 und Digitalisierung für die Automobilindustrie und die vom Management bereits konkret geplanten Maßnahmen informiert. Gemeinsam wurden die Auswirkungen auf Fragen der Beschäftigungssicherung, den Arbeits- und Gesundheitsschutz und künftige Weiterqualifizierungsbedarfe erörtert. Aufkommende Fragen wurden gesammelt und dem für die Organisationseinheit Europa/Afrika verantwortlichen Topmanagement mit der Bitte um Stellungnahme zugesendet.

Gleichzeitig passte der deutsche Gesamtbetriebsrat seine Aufgabenschwerpunkte den neuen Herausforderungen an. Das Management wurde aufgefordert, in Verhandlungen über neue Arbeitszeitregelungen, Ideenmanagement und Datenschutz einzutreten. Ein gemeinsamer Newsletter von IG Metall und Gesamtbetriebsrat informierte die Belegschaften der einzelnen Standorte über aktuelle Sachstände. Das blieb nicht unbemerkt. Viele neue Mitglieder konnten für IG Metall geworben werden. An fünf bislang betriebsratslosen Entwicklungsstandorten, u. a. der europäischen Konzernzentrale von Lear mit ca. 500 Beschäftigten in München, konnten so innerhalb eines Jahres erstmals Betriebsratswahlen durchgeführt werden (Aufbau von Organisationsmacht und institutioneller Macht).

Im Europäischen Betriebsrat (EBR) wurde zeitgleich vor allem die Frage von veränderten Wertschöpfungsketten diskutiert. In den vergangenen Jahren waren viele Werke, vor allem in Mittel- und Südeuropa, geschlossen und die Produktion in Länder außerhalb der EU verlagert worden. Weniger als zwei Drittel der ca. 60 000 Beschäftigten von Lear in der Organisationseinheit Europa/Afrika waren noch im EBR vertreten. Allein in Serbien, Südafrika und vor allem Marokko beschäftigte Lear mittlerweile über 20 000 Mitarbeiter_innen, zu denen keinerlei Kontakt bestand, die aber dem gleichen Management unterstanden.

Mithilfe der transnationalen Netzwerkinitiative der IG Metall und der Friedrich-Ebert-Stiftung konnten 2018 und 2019 erstmals Workshops mit Lear-Beschäftigten und den zuständigen Gewerkschaften in allen drei Ländern durchgeführt werden (vgl. zu Südafrika Chiwota/Ludwig/Mogane 2019: 57ff). Das erklärte Ziel: Gemeinsames Vertrauen aufbauen, sich gegenseitig über geplante Veränderungen informieren und Arbeitnehmerrechte in den jeweiligen Ländern stärken. Der EBR beschloss im Folgenden, erstmals Arbeitnehmer aus Nicht-EU-Ländern als Gäste zu EBR-Sitzungen einzuladen.

Parallel verhandelten die IG Metall und der deutsche Gesamtbetriebsrat mit dem Management die konkrete Ausgestaltung des geplanten Engineering Carve-outs in Deutschland. Ein Tarifvertrag wurde abgeschlossen, der u. a. einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat für die neu gegründete Lear Corporation Engineering GmbH und zusätzliche Freistellungen zur Verbesserung der GBR-Arbeit vorsieht. So konnte auch die Einstellung eines Referenten für den Europäischen Betriebsrat durchgesetzt werden (institutionelle Macht).

Auf der EBR-Sitzung 2019 kam es schließlich zum offenen Konflikt mit dem Management. Auf Einladung des EBR waren zwei gewählte Arbeitnehmervertreter aus Südafrika und Serbien als Gäste anwesend. Das Management forderte die Mitglieder des EBR daraufhin auf, diese vom Austausch mit dem Management auszuschließen. Der EBR lehnte dies einstimmig ab, woraufhin das Management die Sitzung ohne Bericht verließ. Noch am gleichen Tag lehnte einer der beiden A+I-Projektbetriebe von Lear in Deutschland einen Antrag auf Mehrarbeit ab. So entstand ein Produktionsausfall von mehr als einer halben Million Euro (strukturelle Macht).

Für 2020 hat das Lear-Management nun erstmals gewählte Arbeitnehmervertreter aller Länder der Organisationseinheit Europa/Afrika zu einem »Regional Partnership Meeting« eingeladen, um über die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung und neue Geschäftsfelder zu informieren. Das starke Signal des EBR an das Management – »wir kümmern uns« – trug auch während des Lockdowns im Zuge der Corona-Pandemie erste Früchte. So konnten Probleme bei der Auszahlung des staatlichen Kurzarbeitergelds an den Lear-Standorten in Südafrika nach Intervention des EBR auf der betrieblichen Ebene schnell geklärt werden. Erklärtes Ziel des Europäischen Betriebsrats bleibt die Durchsetzung von Gastmandaten für alle Nicht-EU-Länder und mittel- bis langfristig der Abschluss einer globalen Rahmenvereinbarung zum Schutz von Arbeitnehmerrechten weltweit.

4

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK

Die betrieblichen Beispiele zur Umsetzung des A+I-Projekts haben gezeigt, wie bestehende Machtressourcen von Beschäftigten und Gewerkschaften genutzt und ausgebaut werden konnten, um die digitale Transformation im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Bei Mann+Hummel wurde die Einführung neuer digitaler Technologien durch den direkten Austausch mit der gewerkschaftlich gut organisierten Belegschaft vorbereitet und so die Legitimation und Organisationsmacht des Betriebsrats gestärkt. Dessen institutionelle Macht wurde dauerhaft durch eine Rahmenbetriebsvereinbarung zur Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat bei Digitalisierungsprojekten gestärkt. Bei der Auseinandersetzung um die Arbeitszeitgestaltung bei der Airbus Operations GmbH konnten die Arbeitnehmervertreter die strukturelle Macht der an einem neuralgischen Punkt des Unternehmens eingesetzten Beschäftigten nutzen. Die institutionelle Macht des Betriebsrats wurde durch die Integration einer Arbeitsgruppe zur Arbeitszeitgestaltung in den Personalausschuss aufgewertet.

Da weit über die Hälfte der Betriebe im Organisationsbereich der IG Metall zu global agierenden Unternehmens- und Konzernverbänden gehören, kann wirkungsvolle Gegenmacht im Prozess der digitalen Transformation nur dann aufgebaut werden, wenn betriebliche, unternehmensbezogene und transnationale gewerkschaftliche Aktivitäten besser verzahnt werden. Die Standortschließung des Getriebemotorenwerks von Siemens in Tübingen konnte durch die Mobilisierung von Organisations- und institutioneller Macht in Verbindung mit der Vorlage konkreter Einsparvorschläge verhindert werden. Durch die Beteiligung an A+I ist der Standort jetzt ein digitales Vorzeigewerk im Siemenskonzern.

Die Ausgliederung der Entwicklungsstandorte des global agierenden Automobilzulieferers Lear Corporation in eine eigenständige Gesellschaft (Engineering Carve-out) stellte die transnationale Netzwerkinitiative der IG Metall vor die Herausforderung, die Organisationsmacht von Belegschaften und Gewerkschaften über Ländergrenzen hinweg zu stärken, auch um das Erpressungspotenzial an den deutschen Standorten zu senken. Dies gelang u. a. durch den Aufbau von Organisations- und institutioneller Macht durch Betriebsratswahlen an fünf Standorten. Die Nutzung der strukturellen Macht der Beschäftigten führte zu Produktionsausfällen. Schließlich konnte die institutionelle Macht der Beschäftigten, Gewerkschaften und Betriebsräte durch

einen Tarifvertrag für die neu gegründete Lear Corporation Engineering GmbH, der u. a. einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat und zusätzliche Freistellungen zur Verbesserung der Betriebsratsarbeit enthält, gestärkt werden.

Die Zukunft der Arbeit nicht allein dem Arbeitgeber zu überlassen, war und ist der Anspruch der IG Metall. Das Projektvorhaben »Arbeit+Innovation« hat dabei wichtige betriebliche, unternehmensbezogene und transnationale Impulse gesetzt, um diesem Anspruch auch gerecht zu werden. Die bei Projektstart 2016 getroffene Annahme, wonach die digitale Transformation in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen und Tempi Einzug in die deutsche Industrie halten würde und Betriebsratsgremien und gewerkschaftliche Vertrauensleute maßgeschneiderte Unterstützung benötigen werden, hat sich bestätigt. Es ist daher nur folgerichtig, dass die IG Metall diesen Weg weiter bestreitet und seit Mitte 2020 ein auf zwei Jahre lanciertes Transfer- und Nachfolgeprojekt (transfA+Ir) umsetzt.

Seit dem A+I-Projektstart Anfang 2016 hat sich die Transformation beschleunigt, eine neue Dynamik ist entstanden. Neben der Digitalisierung sind vor allem die Globalisierung, die Elektromobilität und der Klimawandel wesentliche Treiber des Wandels. Fragen von Beschäftigung, veränderten Qualifikationsanforderungen, Auslagerungen oder neuen Geschäftsmodellen – um nur einige zu nennen – bleiben bzw. verstärken sich. Mit transfA+Ir, erneut gefördert vom Europäischen Sozialfonds und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, trägt die IG Metall diesen veränderten Rahmenbedingungen Rechnung: Im Rahmen von transfA+Ir werden u. a. digitale Werkzeugkoffer entwickelt, die verschiedenen Zielgruppen (u. a. Betriebsräte, Vertrauensleute, hauptamtliche Betriebsbetreuer) Unterstützung zu den diversen Treibern der Transformation bieten sollen. Ausdrücklich werden hier Themen, die seit Projektbeginn von A+I an Bedeutung gewonnen haben (wie z.B. Künstliche Intelligenz, Personalentwicklung und Qualifizierung, Ressourceneffizienz, Fragen der Beschäftigungssicherung oder transnationale Fragestellungen) integriert. Die Werkzeugkoffer werden u. a. Checklisten, Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen, Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzepte oder Diagnosewerkzeuge enthalten. In 14 Projektbetrieben/Pilotunternehmen werden diese getestet und ständig erweitert. Auch externe Beratereinsätze werden, analog zu A+I, angeboten.

Als mit 2,2 Mio. Mitgliedern größte deutsche Einzelgewerkschaft hat die IG Metall zudem erkannt, wie wichtig es ist, sich auch selbst zu verändern, um erfolgreich zu bleiben. So beschlossen die Delegierten des Gewerkschaftstages 2019 in Nürnberg das Projekt »Die IG Metall vom Betrieb aus denken«¹¹. Mit dem Betrieb als zentraler Handlungsort soll eruiert werden, wie sich die Arbeit der IG Metall zukünftig verändern muss, um die Transformation im Sinne der Beschäftigten kompetent, beteiligungsorientiert und konfliktfähig zu gestalten. Dabei sollen betriebliche Kolleg_innen und hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre in konkreten Projekten Vorschläge zur Verbesserung der gewerkschaftlichen Arbeit vor Ort, im Betrieb und in den Geschäftsstellen der IG Metall entwickeln. Nicht zuletzt von den bis 2023 zu erwartenden Projektergebnissen wird abhängen, ob die IG Metall auch morgen noch stark und wirkungsvoll agieren kann – sowohl auf der Betriebs- und Unternehmensebene als auch in Fragen der transnationalen Gewerkschaftspolitik, weil die Treiber, Trends und Dynamiken der Transformation der Arbeitswelt eben weder am Werktor noch an Landesgrenzen enden.

¹¹ weitere Informationen zum Projekt siehe <https://www.igmetall.de/gewerkschaftstag-2019/ig-metall-vom-betrieb-aus-denken-beschlossen>

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Arbeit weiterdenken: Grünbuch Arbeiten 4.0, Berlin.

– (2019): Der Dialogprozess Arbeiten 4.0, abrufbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Arbeiten-vier-null/arbeiten-4-0.html>

Chiwota, Elijah/Ludwig, Carmen/Mogane, Kenneth (2019): Transnational Worker Solidarity: Building an African-European Network in Lear Corporation, in: *South African Labour Bulletin*, 43 (2).

Heyer, Irene/Reuter, Melissa (2019): Lernfabriken – neue Lernorte für Arbeiten 4.0, in: Mit »Arbeit und Innovation« die digitale Zukunft gestalten, in: Schulz, Irene (Hrsg.): Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung, Frankfurt am Main, S. 217–225.

Huzzard, Tony/Gregory, Dennis/Scott, Regan (2004): Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?, Basingstoke and New York.

IG Metall (o. J.): So bestimmen Arbeitnehmer im Betrieb über ihre Betriebsräte mit, abrufbar unter: <https://www.igmetall.de/im-betrieb/mitbestimmung/im-betrieb/so-bestimmen-arbeitnehmer-im-betrieb-uber-betriebsrat-mit>

– (2012): Gewerkschaftliche Bildung der IG Metall. Informationen über Grundlagen, Ziele und Methoden für internationale Partner, abrufbar unter: <http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/hochgeladeneDateien/Internationale%20Bildung/bildungsbroschuere/Bildungsarbeit-deutsch.pdf>

– (2015): Gute Arbeit, gutes Leben. IG Metall. Beschlüsse des 23. Ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall in Frankfurt, Frankfurt am Main.

– (2017): Arbeit+Innovation. Wir machen Zukunft, abrufbar unter: https://www.igmetall.de/download/20170515_IGM_Imagebrosch_re_finale_Ansichtsdatei_8e0dbbf34d34f80da69bcf1f1fc248436fbb7eab.pdf

– (2018): Arbeit+Innovation. Das Seminarkonzept der Bochumer Lernfabrik, abrufbar unter: https://www.igmetall.de/service/online-services/anmelden?usecase=forbiddenPage&targetPage=/download/20180903_Arbeit___Innovation___Das_Seminarkonzept_der_Bochumer_Lernd9c0755393cbd3c3ad8bbd56d8b18205a2964343.pdf

– (2019a): Digitale Transformation gestalten. Beispiele guter Praxis, abrufbar unter: https://www.igmetall.de/download/Abschlussbroschüre_Arbeit_und_Innovation_Teil_1__Obfedc0668a4cf97b20b-ff003efd5dc664b96cdf.pdf

– (2019b): Digitale Transformation gestalten. Steckbriefe ausgewählter betrieblicher Umsetzungsprojekte, abrufbar unter: https://www.igmetall.de/download/20190130_Teil_2_Abschlussbrosch_re_A_I_a149da82ae1bc514b91098cebbf1826ce2355ad1.pdf

– (2020): Hintergrundinformationen zur Jahrespressekonferenz 2020, abrufbar unter: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj5tK3WtI3qAhUF5uAKHRIKDE0QfjAAeg-QIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.igmetall.de%2Fdownload%2F20200124_2020_01_24_Hintergrund_Kerner_JPK_final_ars_510dcc74184968069e664939b33d4b92c812a926.pdf&usq=AOvVaw2BH3bVlIAxdaswlQhxoRBa

IndustriAll (2017): The Challenge of Industry 4.0 and the Demand for New Answers, Second Draft of Internal Working Paper as of 11 September 2017, abrufbar unter: http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/2017/SWITZERLAND/Industry4point0Conf/draft_integrated_industry_4.0_paper_5_17.10.2017.pdf

Janitz, Fritz/Schroth, Jochen (2019): Mehr Betriebspolitik wagen: Mit »Arbeit und Innovation« die digitale Zukunft gestalten, in: Schulz, Irene (Hrsg.): Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung, Frankfurt am Main, S. 204–216.

Kuhlenkötter, Bernd/Lins, Dominik/Niewerth, Claudia/Prinz, Christopher/Schäfer, Marvin/Wannöffel, Manfred (2019): Mitbestimmung und Partizipation im Transformationsprozess zur Industrie 4.0, in: *Arbeit*, Bd. 28, H. 4.

Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2014): *Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens (The power resource approach: An instrument to analyze trade union action capabilities)*, in: *Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management – The German Journal of Industrial Relations*, Rainer Hampp Verlag, vol. 21(3), S. 217–237.

Schroth, Jochen/Reuter, Melissa/Schäfers, Kathrin (2019): Transformation im Betrieb gestalten, in: *Computer und Arbeit* 28 (2019), H. 12, S. 20–23.

– (2020): Betriebsräte gestalten Transformation, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 41 (2020), H. 2, S. 37–39.

ÜBER DIE AUTOR_INNEN

Kathrin Schäfers ist Politische Sekretärin im Funktionsbereich Betriebspolitik beim Vorstand der IG Metall und arbeitete von 2017 bis 2019 als Projektsekretärin für das Projekt »Arbeit+Innovation«.

Jochen Schroth ist Leiter des Ressorts Globalisierungspolitik beim Vorstand der IG Metall und leitete von 2016 bis 2019 das Projekt »Arbeit+Innovation«.

IMPRESSUM

Friedrich-Ebert-Stiftung | Globale Politik und Entwicklung
Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Germany

Verantwortlich:

Mirko Herberg | Internationale Gewerkschaftspolitik
Tel.: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

www.fes.de/gewerkschaften

Bestellungen/Kontakt:

Julia.Schultz@fes.de

Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

INDUSTRIE 4.0 IM SINNE DER BESCHÄFTIGTEN

Das Projekt »Arbeit+Innovation« der IG Metall



Digitalisierung und Globalisierung führen zu massiven Umwälzungen in der Arbeitswelt; Arbeitsaufgaben, Arbeitsplatzkultur und Art und Weise, wie Unternehmen organisiert sind, verändern sich. Dies stellt häufig eine Bedrohung für Beschäftigte dar, indem Arbeitsplätze überflüssig oder ins Ausland verlagert werden.



Indem sich die IG Metall proaktiv an solchen Transformationsprozessen beteiligt, zeigt sie, dass Innovationsprozesse so gesteuert werden können, dass Arbeitnehmer_innen und Arbeitgeber_innen gleichermaßen davon profitieren. Auf der Grundlage ihrer starken Organisations- und institutionellen Macht konnte die IG Metall mit »Arbeit+Innovation« ein innovatives Projekt konzipieren, das die Ausbildung von Arbeitnehmer_innen mit unternehmensspezifischen Innovationsprojekten verbindet. Beschäftigte und Management nehmen gemeinsam teil und entwickeln gemeinsam Lösungen für konkrete Probleme auf Arbeitsplatz- und Unternehmensebene.



Die Gewerkschaft übernimmt damit eine Rolle, die über die konventionelle Interessenvertretung hinausgeht. Durch die Förderung von Innovationsprozessen aus Beschäftigtenperspektive trägt die IG Metall dazu bei, Arbeitsplätze zu sichern, den Arbeitnehmer_innen ein Mitspracherecht bei der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes zu geben und die Qualität von Arbeitsplätzen zu beeinflussen - an unterschiedlichen Produktionsstandorten über Ländergrenzen hinweg. Zugleich stärken solche partizipativen Ansätze die Machtressourcen von Gewerkschaft und Betriebsräten.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie hier:
<https://www.fes.de/lnk/transform>