



PROFIL



Die neue Studie des IMU-Instituts benennt Gestaltungsfelder für Betriebsräte.

Digitalisierung und Unternehmensstrategie am Beispiel von Siemens

Zukunft der Arbeit

„Digitalisierung und Unternehmensstrategie“ heißt eine neue Studie, die das IMU Institut im Auftrag der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung – unterstützt vom Siemens-Gesamtbetriebsrat – erarbeitet hat. Sie beschäftigt sich mit der „Zukunft der Arbeit am Beispiel des Technologiekonzerns Siemens“. Der Stellenwert des Themas wird schon dadurch deutlich, dass es im von der Konzernspitze geprägten Zukunftsbild „Elektrifizierung, Automatisierung, Digitalisierung“ fest verankert ist.

Die Digitalisierung schlägt sich im Konzern in vielen Facetten nieder, von neuen, „digitalen“ Geräten über autonome Softwaresysteme bis hin zur Änderung von Arbeitsweisen, Arbeitsabläufen und Arbeitsanforderungen, heißt es in der Studie.

GESPRÄCHE MIT EXPERT*INNEN

Das Forschungsprojekt ist folgenden Fragen nachgegangen: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Unternehmensstrategie aus? Wie wird sie im Unternehmen und an den Standorten umgesetzt? Was bedeutet Digitalisierung für die Beschäftigung? Und wie gehen die Träger der Mitbestimmung damit um? Das Forschungsteam hat dazu 28 Expertengespräche – mit Führungs-

kräften und Betriebsräten – geführt sowie betriebliche Dokumente ausgewertet.

PROAKTIVES VORGEHEN

Die Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzung werde zwar nicht von allen befragten Experten „als erstrebenswertes Nonplusultra angesehen“, heißt es in der Studie. „Aber es besteht weitgehend Einigkeit, dass ein proaktives Vorgehen bei der digitalen Transformation nicht nur bei den Produkten und neuen Geschäftsmodellen, sondern auch bei den internen Prozessen quasi alternativlos sind.“ Insgesamt sei in den Gesprächen aber deutlich geworden, „dass die Digitalisierung mittelfristig Konsequenzen für alle Arbeitsplätze und damit für alle Beschäftigten haben wird.“

Digitalisierung

Dr. Jürgen Dispan, Mitautor der IMU-Studie, sieht vor allem Arbeitsplätze im indirekten Bereich bedroht.

► Seite 2

Duisburg digitalisiert

Am Referenzstandort Duisburg gilt eine neue Betriebsvereinbarung, die viele Arbeitsfelder benennt.

► Seite 3

Mobility macht mobil

Die Beschäftigten von Siemens Mobility und Alstom setzen sich weiter für faire Perspektiven ein.

► Seite 4

AUF EIN WORT



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir können stolz darauf sein, was die IG Metall gemeinsam mit ihren Arbeitnehmervertreter*innen für

die schwerbehinderten Menschen bei Siemens erreicht hat. Das manifestiert sich vor allem in der Anfang des Jahres unterzeichneten Inklusionsvereinbarung, die neue Maßstäbe setzt.

Industrie 4.0, Digitalisierung, Automatisierung, mobile und Telearbeit: Alle wichtigen Zukunftsthemen sind benannt, um den Wandel des Konzerns auch im Interesse der Beschäftigten mit Behinderung gestalten zu können. Dazu gehört vor allem die Barrierefreiheit – bei baulichen Anlagen und Arbeitsmitteln, insbesondere bei der Hard- und Software sowie den IT-Medien. Nun, es gibt für uns noch viel zu tun.

Auf dem Weg von der Integration zur Inklusion sind wir einen großen Schritt vorangekommen. Das zeigt auch der Inklusionspreis, den Siemens in der Kategorie „Konzern“ erhalten hat.

Auch diese beiden Meilensteine sollten uns anspornen, jetzt die Wahlen der Schwerbehindertenvertretungen (SBV) im Herbst intensiv vorzubereiten. Für die Kandidat*innen der IG Metall spricht unsere erfolgreiche Arbeit in den letzten Jahren allemal.

Gerlinde Aumiller, Vorsitzende der Gesamt- und Konzernschwerbehindertenvertretung

Jürgen Dispan (IMU Institut) zur Digitalisierungsstudie

Digitale Transformation gestalten

Die digitale Transformation wirkt sich besonders auf viele indirekte Bereiche aus – von einfachen bis hochqualifizierten Tätigkeiten. Das ist eine zentrale Erkenntnis der IMU-Studie „Digitalisierung und Unternehmensstrategie“, die von Dr. Jürgen Dispan und Sylvia Stieler erarbeitet wurde.



Dr. Jürgen Dispan, Mitautor der Studie.

WELCHES ERGEBNIS HAT DICH AM MEISTEN ÜBERRASCHT?

Jürgen Dispan: Die Konsequenzen der Digitalisierung des Unternehmens für administrative Tätigkeiten. Während die Automatisierung der letzten 40 Jahre besonders die Produktion betraf, rücken nun Verwaltung, Engineering, Vertrieb, Einkauf usw. stärker in den Blick. Prozessroboter können die Angestellten zunächst bei monotonen Tätigkeiten entlasten, werden aber auf lange Sicht ein Rationalisierungsinstrument sein.

ARBEITSPLATZABBAU IST EINE DENKBARE KONSEQUENZ?

Dispan: Eines der großen Risiken ist der Abbau der Stammebelegschaft an den deutschen Standorten. Outsourcing,

Crowdworking und Offshoring werden einfacher. Das betrifft auch viele hochqualifizierte Bereiche, wie Software-Entwicklung, Service-Management und Projektentwicklung, die manche zunehmend in Niedriglohnländer verlagern wollen. Aber es gibt sehr gute Argumente gegen solche Konzepte des Managements. Hier können die Betriebsräte an ihre Deutschlandstrategie anknüpfen.

GEHÖRT DIE DIGITALISIERUNG ZUR ALLTAGSARBEIT DER BETRIEBSRÄTE?

Dispan: Betriebsräte sollten eine eigene Strategie entwickeln, um die digitale Transformation zu gestalten. Bisher gehört das Thema nur an wenigen Standorten zu ihrem Tagesgeschäft, zumal sie vom Management vielfach kaum beteiligt werden. Nichtsdestotrotz braucht das gesamte Betriebsratsgremium eine eigene Digitalisierungsstrategie, die die Wirkungen auf die Beschäftigung einschließt. Es reicht nicht, personen-

bezogene Daten zu schützen. Fragen der Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Ergonomie bis hin zum möglichen Wegfall von Tätigkeiten müssen systematisch betrachtet werden.

HAT SIEMENS ALS ANBIETER UND ANWENDER BESONDERE CHANCEN?

Dispan: Für Siemens als Anbieter ist ein großes Plus, Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung verknüpfen zu können. Das Unternehmen darf deshalb nicht seine industrielle Basis mit Produkt-, System- und Lösungsgeschäft vernachlässigen. Die Entwicklung zum reinen Softwarehaus wäre fatal, auch wenn digitale Services und Software gestärkt werden müssen. Aber wichtig ist, Hardware und Software zu kombinieren! Hinzu kommt die große Chance, dass Siemens als Anwender mit seinen Use Cases und Show Cases den Industriekunden zeigen kann, dass digitale Technologien und neue Geschäftsmodelle funktionieren.

Reinhard Hahn zur Digitalisierung

Nicht alternativlos

Reinhard Hahn, Leiter des Siemens-Teams, befürchtet, dass die Digitalisierung, ähnlich wie die Globalisierung, zum neuen Kampfbegriff werde. Die gigantischen Produktivitätsgewinne sollen einseitig in die Tasche der Unternehmen wandern. Aber davon solle abgelenkt werden.

„Die Digitalisierung ist nicht alternativlos, sie schafft Chancen und Lösungen. Es kommt darauf an, die neu entstehenden Gewinne in Richtung einer aktivierenden Arbeit umzuverteilen“, verlangt Reinhard Hahn. Es sei Sache der Menschen, ihre Zukunft in die Hand zu nehmen. Das werde die Konflikte der Zukunft prägen.

Digitalisierung: Gestaltungsfelder für Betriebsräte

Betriebsrat erarbeitet für die digitale Transformation eine Strategie	Digitalisierung betrifft alle Beschäftigten, Bereiche, Funktionen im Unternehmen. Sie muss ganzheitlich betrachtet werden und ist mit einem umfassenden Change Management verbunden. Über klassische Ausschussarbeit hinausgehend sind neue Arbeitsformen für übergreifende Digitalisierungsthemen erforderlich.
Arbeit von Standortbetriebsräten und Gesamtbetriebsrat verzahnen	Digitalisierung setzt im Gesamtunternehmen an und wirkt sich auf alle Standorte spezifisch aus. Im Operating Model ist ein Wechselspiel zwischen Top-down- und Bottom-up-Prozessen über die „Communities“ verankert, das an Mitbestimmungsstrukturen weitgehend vorbeigeht. Digitale Roadmaps und Use Cases an den Standorten sollten von der Arbeitnehmervertretung systematisch begleitet und überörtlich koordiniert werden.
Beschäftigte beteiligen, indirekte Bereiche fokussieren	Einbindung und Beteiligung der Beschäftigten ist für eine erfolgreiche digitale Transformation unerlässlich. Digitalisierung wirkt sich sehr stark auf die indirekten Bereiche aus, in denen inzwischen rund 70 Prozent der Siemens-Beschäftigten in Deutschland tätig sind.
Produktionsstandorte weiterentwickeln	Ein tiefes Produkt-, Produktions- und Applikations-Know-how zeichnet Siemens aus, das auch für digitale Lösungen (Software, digitale Services, neue Geschäftsmodelle ...) hochrelevant ist. Dieses Know-how kann nur in enger Kopplung von Entwicklung, Vertrieb und Produktion gehalten werden.
Gute Arbeit gestalten	Die Arbeitsbedingungen verändern sich für alle Beschäftigten – digitale Technologien erleichtern einige Arbeiten, führen aber auch zu zusätzlichen Belastungen. Sie müssen im Sinne der Kolleginnen und Kollegen gestaltet werden.
Zukunftspakt nutzen	Weit über das Thema „Digitalisierung“ hinaus bieten die „Eckpunkte zum produktiven Gestalten des Strukturwandels“ eine wichtige Basis für Betriebsräte, um sich für die Zukunft der Arbeit und sichere Jobs zu engagieren.

Betriebsvereinbarung zur Digitalisierung in Duisburg

Offene Kommunikation

„Nur gemeinsam können wir das Thema Digitalisierung vorantreiben und einer der Referenzstandorte der Siemens AG werden“, erklärt die Duisburger Betriebsratsvorsitzende Nadine Florian. Seit Ende März 2018 gilt am Standort die Betriebsvereinbarung „Digitalisierung – Arbeit der Zukunft gemeinsam gestalten“.

In die Präambel wurde eine Passage aufgenommen, die für den Betriebsrat besonders wichtig ist: „Eine offene Kommunikation zwischen Management, Arbeitnehmervertretern/-innen und Belegschaft ist unerlässlich.“ Man wolle den Prozess transparent und einvernehmlich gestalten. Somit können sich auch die Beschäftigten darauf verlassen, dass sie regelmäßig – zum Beispiel auf den Betriebsversammlungen oder in der lokalen Betriebsratszeitung – informiert werden.

Die festgelegten Arbeitsfelder sind umfassend und gehen weit darüber hinaus, personenbezogene Daten zu schützen. Die Betriebsparteien wollen

- ein ganzheitliches Qualifizierungskonzept erarbeiten, damit die Beschäftigten neue Aufgaben besser bewältigen können.
- ein Instrumentarium für die geänderte Belastungssituation schaffen und die Gefährdungsbeurteilung anpassen.
- das betriebliche Entgeltssystem hinsichtlich der neuen Aufgabenbeschreibungen weiter entwickeln.
- positive Effekte für Beschäftigte und das Beschäftigungsvolumen erreichen.
- Kommunikation 4.0 als gemeinsame Aufgabe begreifen.



Im Duisburger Betriebsrat gehört die Digitalisierung zum Alltagsgeschäft.

Großprojekte zu Industrie 4.0 am Standort Duisburg bearbeiten Betriebsrat und Management im Team. „Jedes Großprojekt wird unter Anwendung des Fragebogens ‚Auswirkung auf Arbeit‘ mit Blick auf Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten begutachtet“, steht in der Betriebsvereinbarung.

Der Startschuss fiel bereits 2015, als der Betriebsrat seinen Ausschuss Industrie 4.0 eingerichtet hat, der seit diesem Früh-

jahr „Digitales Arbeiten“ heißt. Neben den Freigestellten arbeiten Betriebsratsmitglieder der Entwicklung, der Projektentwicklung und der Fertigung mit – insgesamt sieben. Hinzu kommt ein Mitglied der Schwerbehindertenvertretung. Auch die Arbeitgeberseite ist beteiligt. Zudem wurden externe Partner gefunden: Duisburg gehört zum Projekt „Arbeit 2020“ der IG Metall, das das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen fördert.

Bad Neustadt an der Saale: Vorzeigefabrik für die Digitalisierung

Nichts fällt vom Himmel

Die Digitalisierung fällt nicht vom Himmel. Auch nicht im Elektromotorenwerk von Siemens in Bad Neustadt an der Saale. „Wir begreifen uns im Betriebsrat als Lernende und setzen uns damit auseinander, wie automatisierte Prozesse mit der Digitalisierung verknüpft werden“, berichtet der Betriebsratsvorsitzende Oliver Mauer.

Siemens will in Bad Neustadt an der Saale eine Vorzeigefabrik für die Digitalisierung in der Metallbearbeitung errichten. Das passiert schrittweise, so erleben es die Beschäftigten. Die automatisierten Werkzeugmaschinen werden mit Hilfe von Digitalisierung und Visualisierung weiter optimiert. Wichtig ist beispielsweise, ihre Verfügbarkeit zu erhöhen, also Rüst-, Stör- und Stillstandzeiten zu reduzieren.

„Die Firma erhofft sich kürzere Produktionszeiten und will Kunden schneller mit Elektromotoren bedienen, vor allem aber ihre Umsätze auf den Wachstumsmärkten steigern“, schildert der Betriebsratsvorsitzende. Neue Aufträge seien auch bei der vorbeugenden Instandhaltung denkbar. „Sofern das gelingt, ist das für das Beschäftigungsvolumen gut“, berichtet Oliver Mauer.

In den Betriebsversammlungen sprechen die Arbeitnehmervertreter Ängste von Beschäftigten an, indem sie darüber aufklären, wie sich die neuen Technologien auf die Arbeitsplätze auswirken könnten. „Sichere Prognosen hat keiner“, sagt Oliver Mauer. Sicher ist nur, dass sich die Betriebsratsmitglieder mit konkreten Fragen bereits im Entgelt- und im Technologieausschuss beschäftigen.

Siemens Mobility und Alstom vor der Fusion

Beschäftigte lassen nicht locker

Obwohl noch viele Fragen zu klären sind und sich die Fusion von Siemens Mobility und Alstom deshalb weiter verzögert, lassen sich die Beschäftigten nicht ablenken. Tausende Mitarbeiter*innen in sieben Ländern beteiligten sich Ende Mai an einem europaweiten Aktionstag. Und in der zweiten Junihälfte fahren jetzt Roadshow-Trucks die Mobility-Standorte an.



Der europaweite Aktionstag war ein unübersehbares Signal.

Betriebsräte und Gewerkschaften fordern nach wie vor, dass die betroffenen Mitarbeiter des neuen Unternehmens nicht mit Ängsten in diese Fusion gehen. Sie erwarten faire Perspektiven und eine tragfähige Industriepolitik, die sich auf alle Standorte bezieht. „Es fehlen bisher auf allen Ebenen klare Bekenntnisse und industriepolitische Weichenstellungen für die Bahntechnik in Europa und Deutschland“, kritisiert der Hauptkassierer der IG Metall, Jürgen Kerner. Dies müsse sich ändern, weil die Konkurrenz aus Fernost politisch stark unterstützt werde. Vom Management und von der Politik verlangen die europäischen Gewerkschaften:

- Alle europäischen Arbeitsplätze und Standorte sind zu sichern.
- Innovationen müssen gefördert, Investitionen in Forschung und Entwicklung gestärkt und die Beschäftigten qualifiziert werden.
- Europäische Mitbestimmungsstandards

sowie die Informations- und Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer sind zu wahren.

- Die Politik muss die Interessen der Beschäftigten in der Bahntechnik unterstützen.

Eine einseitige Orientierung an den Finanzmärkten lehnen die Gewerkschaften ab. Sie fordern eine klare strategische Vision für die Zukunftsmärkte.

Zum 1. August wird die „Mobility“ aus der Siemens AG herausgelöst und eigenständig. Um die Beschäftigten darüber genau zu informieren, tourt die IG Metall gerade mit ihrer „Roadshow“ von Standort zu Standort. „Die IG Metall hat zusammen mit den Betriebsrät*innen die Startbedingungen geregelt – dazu gehört u. a. ein eigenes Radolfzell II-Abkommen für Mobility. Nun müssen wir die Zukunft gestalten“, sagt Anatoli Klassen vom Siemens-Team der IG Metall.

Starke Lobby für Menschen mit Behinderungen

Die Schwerbehindertenvertretungen (SBV) sind auf der Arbeitnehmerseite bei Siemens eine feste Größe. Damit das so bleibt, müssen jetzt die Wahlen, die im Herbst stattfinden, gut vorbereitet werden. Aktive SBVen an den Standorten sind nicht nur wichtig, um die Interessen der Beschäftigten mit Behinderung durchzusetzen. Sie sind auch ein starker Partner an der Seite des Betriebsrats.

Die SBVen haben maßgeblich dazu beigetragen, die Interessen von Menschen mit Behinderung im Konzern ernst zu nehmen. Das zeigt zum Beispiel der im Mai überreichte Inklusionspreis. Die Inklusionsvereinbarung ist noch wichtiger für die Zukunft: Beschäftigte mit Behinderung haben in der digitalisierten Arbeitswelt auch ihren Platz. Es eröffnen sich neue Chancen, die die SBVen aktiv nutzen können.



Diese Siemensianer haben den Inklusionspreis entgegen genommen: Gerlinde Aumiller und Marina Zdravkovic von der Gesamtschwerbehindertenvertretung sowie die beiden Inklusionsbeauftragten der Firma, Andreas Melzer und Bettina Weckesser (von rechts).

GBR-Spitze bestätigt

Der neue Gesamtbetriebsrat (GBR) hat sich im Juni 2018 konstituiert. Birgit Steinborn bleibt die Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, Robert Kensbock ihr Stellvertreter. Die Arbeitnehmervertretung hält auch an ihrem Motto „Zusammenhalten – zusammen handeln“ fest.

Siemens gegen Populismus und Rassismus

Vorstand und Führungskräfte von Siemens sowie der Gesamtbetriebsrat und die IG Metall verwehren sich gegen jede Art von Populismus und Rassismus. In einer gemeinsamen Erklärung heißt es: „Siemens steht für Verständigung und Offenheit und stellt sich gegen jegliche Form von Diskriminierung, Ausgrenzung, Hass und Nationalismus.“ Siemens sei in mehr als 200 Ländern aktiv und be-

schäftige Menschen aus rund 170 verschiedenen Nationen.

„Respekt, Toleranz und Vielfalt sind bei uns Selbstverständlichkeiten. Sie bilden die Basis für unsere Unternehmenswerte. „Daher sollten und müssen wir uns wirkungsvoll gegen Diskriminierung einsetzen und für unsere Werte eintreten – Tag für Tag“, heißt es in der gemeinsamen Erklärung.

IMPRESSUM

Herausgeber: IG Metall Vorstand,
Jürgen Kerner, Wilhelm-Leuschner-Str. 79,
60329 Frankfurt/Main
Redaktion: Reinhard Hahn, Hagen Reimer
Text und Layout: KP Wolf Kommunikation