



Industrie✕Energie



DER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU: STARKE BRANCHE – GROSSE HERAUSFORDERUNGEN

**DOKUMENTATION DER KONFERENZ
AM 29./30. SEPTEMBER 2016 IN BERLIN**

IMPRESSUM

Herausgeber: IG Metall Vorstand, VB 04, 60329 Frankfurt/Main

Verantwortlich: Wolfgang Lemb

Redaktion: Dr. Astrid Ziegler, Peter Kern, Ingeborg Wahle

Ressort Industrie-, Struktur- und Energiepolitik

Text, Satz und Layout: WAHLE COM, 56479 Elsoff

Druckerei: Henrich Druck + Medien, Schwanheimer Straße 110, 60528 Frankfurt am Main

Fotos: Christian von Polentz/transitfoto.de

Bestellung im Intra-/Extranet der IG Metall über Produktnummer 36949-66764

Kontakt und Bestellung für Nichtmitglieder: sarah.menacher@igmetall.de

Erste Auflage: Dezember 2016

VORWORT

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

mit ihrer Berliner Konferenz hat die IG Metall der Branchenarbeit im Maschinen- und Anlagenbau neue und starke Impulse gegeben. Seit vielen Jahren betreiben wir eine intensive Netzwerkarbeit in den zahlreichen Teilbranchen. Mit dieser ersten Maschinenbaukonferenz auf Bundesebene haben wir uns nun auch mit den Megatrends und den spezifischen Herausforderungen der Gesamtbranche intensiv auseinandergesetzt.

Die Betriebsräte trugen in den Foren und Diskussionsrunden ihre branchenspezifischen Anforderungen vor. Der Bundeswirtschaftsminister konkretisierte seine Vorstellungen über eine stimulierende Industriepolitik und sagte zu, den Branchendialog – wie von der IG Metall seit langem gefordert – Anfang 2017 fortzusetzen. Der Hauptgeschäftsführer des VDMA skizzierte die Herausforderungen, die sich den Arbeitgebern angesichts der fortschreitenden Digitalisierung stellen. Der Erste Vorsitzende der IG Metall verwies auf das Komplementärverhältnis, in dem Industrie 4.0 und eine auf Facharbeit und Qualifikation setzende Arbeit 4.0 stehen.

Die Konferenz hat die Stärken des deutschen Korporatismus nachdrücklich unter Beweis gestellt. Tarifverträge und Mitbestimmung sowie die institutionalisierte Form der Zusammenarbeit von Politik, Arbeitgeberverbänden, Betriebsräten und Gewerkschaften, wie sie sich in dem Branchendialog und dem Bündnis „Zukunft der Industrie“ niederschlägt, bieten beste Voraussetzungen, um die Herausforderun-

gen der Zukunft zu meistern. Diese sind keineswegs gering.

Noch werden die Chancen des ökologischen Umbaus der Industriegesellschaft – Energiewende und Elektromobilität – zu wenig genutzt. Insbesondere die für die Transformation nötige Wertschöpfungskette wird nicht energisch genug geschmiedet. Dabei steht fest: Die Zeit drängt. Klimaschutzziele müssen umgesetzt und mit beschäftigungspolitischen Folgeabschätzungen verknüpft werden. Drohen Arbeitsplätze wegzufallen, sind Industriepolitik und Unternehmen gefordert, vorausschauend gegenzusteuern, damit neue entstehen können.

Die Zeit drängt auch mit Blick auf den demografischen Wandel – noch eine Wende, die es rasch zu bewältigen gilt. Den Altersdurchschnitt im Maschinen- und Anlagenbau zu senken, alter(n)sgerechte Arbeitsplätze einzurichten, Vorsorge für die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten zu leisten, duldet keinen Aufschub.

Die IG Metall hat sich auf ihrer Konferenz diesen drängenden Zukunftsfragen gestellt. Über 220 Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter, Betriebsrätinnen und Betriebsräte, Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft, Politik und Unternehmen haben zwei Tage lang intensiv diskutiert und an Lösungsansätzen gearbeitet. Das Resultat dieser Debatten liegt mit dieser Dokumentation vor.



Wolfgang Lemb
Geschäftsführendes Vorstands-
mitglied der IG Metall

INHALT

ERSTE EINDRÜCKE.....	4
----------------------	---

IMPULSE.....	6
--------------	---

Sigmar Gabriel, Bundesminister für Wirtschaft und Energie Mit einer offensiven Industriepolitik den Maschinenbau stärken	7
---	---

Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall Wir stehen vor einer Zäsur	12
---	----

Thilo Brodtmann, Hauptgeschäftsführer VDMA Jetzt die Weichen neu stellen	16
---	----

DIALOG.....	21
-------------	----

Statements Gute Arbeit im Maschinenbau	22
---	----

Diskussion in Kleingruppen Prekäre Arbeit, Rente, Arbeitszeit	24
--	----

Prof. Dr. Thomas Bauernhansl, Fraunhofer IPA Die Technologiefelder der Zukunft.....	26
--	----



FOREN 30

Forum 1:

**Digitalisierter Maschinenbau – das Aus für die Facharbeit
oder Chance für Arbeit 4.0 und Mitbestimmung?..... 31**

Forum 2:

**Modulare Bauweise und Plattformkonzepte – Garant des Erfolgs
oder steigendes Verlagerungs- und Beschäftigungsrisiko?..... 35**

Forum 3:

**Demografische Entwicklung – wie können wir
diese Herausforderung in den Betrieben bewältigen?..... 39**

Forum 4:

**GreenTech – ein Muster ohne Wert oder
wie lässt sich nachhaltige Beschäftigung erreichen? 43**

Forum 5:

**China – der große Gewinner oder wie kann sich
der deutsche Maschinenbau behaupten? 47**

AUSBLICK 51

Wolfgang Lemb, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

Die Zukunft des Maschinenbaus gestalten 52

Podiumsdiskussion

**Mehr Innovationen und Investitionen:
Was müssen Politik und Unternehmen tun?..... 57**

Erklärung der Maschinenbaukonferenz der IG Metall 29./30. September 2016 in Berlin

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau 2030..... 61

ERSTE EINDRÜCKE



» Berlin ist ein guter Standort für diese Maschinenbaukonferenz der IG Metall, um innovative Impulse für die Branche zu entsenden. Hier arbeiten rund 18.000 Kolleginnen und Kollegen im Maschinen- und Anlagenbau. Um nur einige zu nennen: Gasturbinenwerk Siemens, General Electric, MAN. Uns alle eint die Frage, wie wir auch künftig die Wertschöpfung in Berlin und in Deutschland erhalten können. Entscheidend dafür sind die Qualität der Produkte und die Kompetenz der Beschäftigten. Die können und wollen wir mitgestalten. «

**KLAUS ABEL, ERSTER BEVOLLMÄCHTIGTER
IG METALL GESCHÄFTSSTELLE BERLIN**

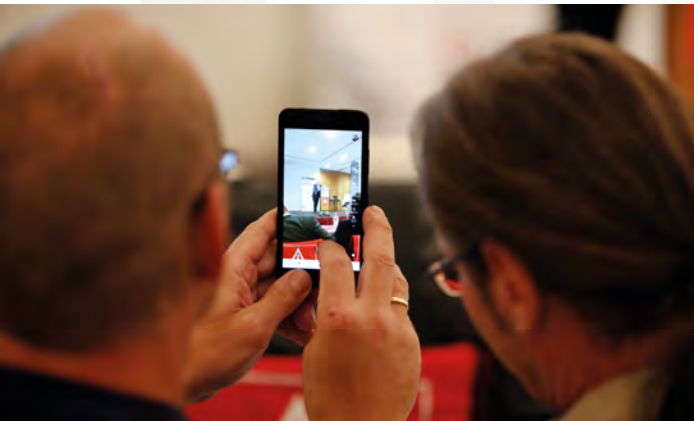


» Seit Jahren ist das Unternehmen dabei, Prozesse zu verschlanken. Dabei wurde unter anderem der Innendienst für den Bau und die Instandhaltung von Aufzügen zentralisiert. Rund 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Unternehmen verlassen. Daran verdient es sehr gut, denn es macht heute mehr Umsatz mit weniger Personal. Aber durch die Umstellung ist viel betriebliches Know-how verloren gegangen.

Teilweise wird der Innendienst durch Leiharbeitskräfte gemacht, die weder über das notwendige Wissen noch über ausreichende Erfahrungen verfügen. Das bekommen die Kunden mehr oder weniger direkt zu spüren. Dass Kollegen, die in den Ruhestand gehen, nur noch teilweise oder gar nicht ersetzt werden, hat bei den verbliebenen Monteuren zu einer enormen Leistungsverdichtung geführt. Hinzu kommt: Mehr als die Hälfte von ihnen sind bereits älter und scheiden bald aus – aber jetzt werden sie noch mit neuen Medien und Techniken konfrontiert. Es ist absehbar, dass wir durch den demografischen Wandel auf einen Fachkräftengpass zusteuern. Wer will denn unter solchen Bedingungen hier arbeiten? Jetzt sind die Politik und die Unternehmen am Zuge: Dem Fachkräftemangel kann man nur mit attraktiven Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen begegnen. Die meisten Menschen wollen doch gerne gute Arbeit leisten, aber auch gutes Geld verdienen – möglichst auf der Basis eines Tarifvertrags. Gemeinsam müssen wir die Tarifbindung stärken. «

**THOMAS DISSELMAYER, STELLVERTRETENDER BETRIEBSRATSVORSITZENDER
KONE GMBH AUFZÜGE UND FAHRTREPPEN**





» Der steigende Kostendruck ist auch bei uns ein großes Thema. AGCO ist ein amerikanischer Landmaschinenhersteller, der vor Jahren eine Reihe von deutschen Firmen aus dem Bereich Landmaschinen aufgekauft hat. Der Wandel vom Familienbetrieb hin zum internationalen Konzern bedeutet auch andere Zielvorgaben. Heute geht es nur um kurzfristige Renditeziele und um Bilanzzahlen. Sparprogramme und Kostenreduzierungsprogramme werden mit viel Energie betrieben, und immer geht es um Personalanpassungen. Hier liegt bereits unser Problem. Denn anders als früher, als wir noch ein typisches Familienunternehmen waren, wird heute nur noch kurzfristig gedacht. Die Geschäftsmodelle greifen zu kurz. Sie schwächen die eigene Innovationskraft. Das führt dazu, hinter anderen herzuhecheln und stets günstiger zu sein als der Mitbewerber, anstatt selbst der Innovationstreiber zu sein. AGCO hat seinen steuerlichen Firmensitz in der Schweiz. Eine gerechtere Besteuerung muss aber dort erfolgen, wo die Wertschöpfung auch tatsächlich stattfindet. Das Unternehmen hat zudem mit – teilweise politisch bedingten – Auftragsschwankungen zu kämpfen, etwa infolge der Handelsbeschränkungen mit Russland. Von der Konferenz erhoffe ich mir neue Ideen für Gute Arbeit, insbesondere um psychische Belastungen zu vermindern. Von der Politik fordere ich eine nachhaltige Industriepolitik und mehr Investitionen in die Qualifizierung der Beschäftigten – die Politik muss den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellen. «



**GABRIELE FORMANN, STELLVERTRETENDE
BETRIEBSRATSVORSITZENDE AGCO GMBH**

» Unser Hauptgeschäft ist die Antriebstechnik. Das Unternehmen ist nach wie vor in Europa stark, aber zunehmend auch in China tätig. Das betrachten wir inzwischen mit Sorge, denn bei uns geht die Angst um, dass viele Tätigkeiten nach China abwandern könnten. Der Arbeitgeber argumentiert zwar, dass das China-Geschäft auch künftig vor allem von dort und das Europa-Geschäft nach wie vor von Europa aus geführt werden soll. Aber das Unternehmen steht unter hohem Kostendruck, und die Konkurrenz schläft nicht. Wir diskutieren daher mit unseren Belegschaften die Frage: Wie können wir möglichst viele Arbeitsplätze – und insbesondere auch einfache Tätigkeiten – hier halten? Schön wäre, wenn ich ein paar Antworten von dieser Konferenz mit nach Hause nehmen könnte. Von der Politik erwarte ich: Schlupflöcher bei der Arbeitnehmerüberlassung zu beseitigen, die Mitbestimmung bei der Leiharbeit zu stärken und Innovationen voranzubringen – beispielweise mehr Warentransport auf die Schiene zu verlegen. Das würde der Antriebstechnik gut tun. «



**UTE SCHURR, BETRIEBSRATSVORSITZENDE
VOITH TURBO GMBH & CO. KG**



IMPULSE

DER MASCHINENBAU IN DEUTSCHLAND STEHT VOR GROSSEN HERAUSFORDERUNGEN. DIESE KANN ER NUR BEWÄLTIGEN, WENN ER DURCH EINE OFFENSIVE INDUSTRIEPOLITIK UNTERSTÜTZT WIRD. WELCHEN ANFORDERUNGEN MUSS DIESE GENÜGEN? WAS MUSS IN DEN UNTERNEHMEN PASSIEREN, UM ZUKUNFTSFÄHIG ZU BLEIBEN? UND WAS KANN DIE IG METALL TUN, DAMIT DIE CHANCEN DES WANDELS ALLEN BESCHÄFTIGTEN ZUGUTE KOMMEN UND DIESE NICHT IN GEWINNER UND VERLIERER AUFGEHALTEN WERDEN? GEDANKLICHE IMPULSE SETZTEN BUNDESWIRTSCHAFTSMINISTER SIGMAR GABRIEL, DER ERSTE VORSITZENDE DER IG METALL, JÖRG HOFMANN, SOWIE DER HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER DES VDMA, THILO BRODTMANN.

Sigmar Gabriel, Bundesminister für Wirtschaft und Energie

Mit einer offensiven Industriepolitik den Maschinenbau stärken



Eine starke industrielle Basis, ein starkes verarbeitendes Gewerbe sowie eine funktionierende Sozialpartnerschaft haben nach Ansicht des Bundeswirtschaftsministers dazu geführt, dass Deutschland besser aus der Finanzkrise herausgekommen ist als andere Länder. Mit einer aktiven Industriepolitik will er – gemeinsam mit dem Bündnis „Zukunft der Industrie“ und über Branchendialoge – die neuen Herausforderungen durch eine globalisierte Weltwirtschaft, verzerrte Wettbewerbsbedingungen und die fortschreitende Digitalisierung bewältigen.

» Wenn man eine Einladung annimmt, läuft man Gefahr, für alles Mögliche verantwortlich gemacht zu werden. Einer meiner Vorredner sagte, ich solle einen Tarifvertrag durchsetzen. Früher habt Ihr Euch davor gefürchtet, dass sich die Politik in Tarifverträge einmischt. Also müsst Ihr Euch nochmal überlegen, ob das wirklich Euer Wunsch ist, dass die Politik Tarifverträge schließt. Besser werden diese dadurch wohl nicht.

Ich habe das jedenfalls mal so gelernt, als Mitglied in der IG Metall Jugend. Und neben der Tatsache, dass ich Bundeswirtschaftsminister bin, bin ich ja auch schon seit ein paar Jahrzehnten Mitglied der IG Metall. Und da war die wichtigste Botschaft „Finger weg von den Tarifverträgen“, wenn die Politik kam.

Klar ist: Wir müssen die Rolle der Tarifvertragsparteien stärken. Das schließt auch die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen ein. Wir müssen den Druck erhöhen, dass Unternehmen wieder stärker zu Tarifverträgen zurückkehren. Nur noch fünfzig Prozent aller Betriebe schließen Tarifverträge ab. Im Westen ist es ein bisschen mehr, aber in Ostdeutschland liegen wir bereits unter vierzig Prozent. Darüber hinausgehend gibt es natürlich absolut gerechtfertigte Ansprüche der IG Metall, zum Beispiel die Abschaffung der sachgrundlosen Befristung.

Ausdrücklich zustimmen möchte ich dem, was hier zur Industriepolitik gesagt wurde. Die IG Metall ist und war bei dem Thema stets auf der Höhe der Zeit. Die

WIR MÜSSEN DIE ROLLE DER TARIFVERTRAGSPARTEIEN STÄRKEN. DAS SCHLIESST AUCH DIE ALLGEMEINVERBINDLICHKEIT VON TARIFVERTRÄGEN EIN.

Politik täte gut daran, dabei öfter auf Euch zu hören. Denn für einige gilt Industriepolitik noch immer als etwas Schlechtes. Es gibt seit mindestens dreißig Jahren eine vorherrschende Schule in der Wirtschaftspolitik, die gesagt hat, „Wirtschaft macht die Wirtschaft. Und ordnungspolitisch hat sich die Politik rauszuhalten. Welcher Industriezweig überlebt, wer sich wie entwickelt, geht eigentlich die Politik nichts an.“ Das ist die letzten dreißig Jahre auch so im Bundeswirtschaftsministerium gewesen. Die Industriepolitiker, die es da auch immer gab, konnten sich nicht durchsetzen.



Sigmar Gabriel, Bundesminister für Wirtschaft und Energie: starke industrielle Basis und starkes verarbeitendes Gewerbe behalten



Aber die Zeiten haben sich geändert und das ist auch gut so.

Das Umdenken begann mit der Regierung von Bundeskanzler Gerhard Schröder. Es ist ein bleibendes Verdienst, dass er dem damals modischen Ratschlag nicht gefolgt ist, der da lautete: „Vergesst das mit der industriellen Produktion und dem verarbeitenden Gewerbe. Das machen die anderen billiger. Konzentriert euch mal auf Finanzdienstleistungen, Forschung und auf das Internet“. Das ist eine große Illusion. Denn ohne Produktion kann kein Land Forschung betreiben. Und ist die Produktion weg, folgt die Forschung auch irgendwann. Das war damals aber modern. Ich weiß noch, wie wir europaweit von Großbritannien und vielen anderen ausgelacht wurden, als wir in Deutschland gesagt haben „Nein, das werden wir nicht machen“.

Dieser Unterschied zwischen der sogenannten New Economy – also alles, was mit Dienstleistungen zu tun hat – und der Old Economy – das heißt: alles, was Stahl, Automobil, Maschinenbau, Elektrotechnik, Chemie und Rohstoffe angeht – ist Unsinn. Denn die Erfahrung unseres Industrielandes ist seit 200 Jahren, dass es immer darum geht, neue Technologien und Verfahrensweisen in die vorhandene Produktions- und Dienstleistungsstruktur zu integrieren und daraus neuen wirtschaftlichen Erfolg zu machen. Das hat Deutschland eigentlich erfolgreich gemacht. Spätestens mit der Finanzkrise haben die anderen Länder gemerkt: „Oha, da ist vielleicht was dran“. Denn Deutschland ist deshalb besser aus der Krise heraus gekommen als fast alle anderen, weil wir eine starke industrielle Basis und ein starkes verarbeitendes Gewerbe behalten haben.

Der zweite Grund dafür, dass wir 2009 gut aus der Krise kamen, ist die Sozialpartnerschaft. Denn andere haben es viel schwerer gehabt als wir, zu Verabre-

dungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften zu kommen. Zum Beispiel, wie man Beschäftigung in der Krise hält. Die Beschäftigung zu halten, war schon deshalb wichtig, weil die Arbeitsplätze meist dauerhaft verloren gehen, wenn sie erst mal weg sind. Nach der Finanzmarktkrise haben viele gemerkt „Mensch, die Deutschen machen es doch richtig“. Seitdem redet der Rest der Welt über Reindustrialisierung. Die Vereinigten Staaten von Amerika haben nicht mal die Hälfte des Industriebesatzes, den wir haben. Wir haben immer noch 22 Prozent Industrieanteil am Bruttoinlandsprodukt. Und zählt man die dazugehörigen Dienstleistungen dazu, sind es sogar deutlich mehr.

Das ist deshalb wichtig in Erinnerung zu rufen, weil – seien wir ehrlich – auch im eigenen Land industrielle Produktion auch nicht so richtig populär ist. Das hat etwas damit zu tun, dass die Mehrzahl der Menschen in Deutschland nicht mehr in der Industrie oder im unmittelbaren Umfeld der Industrie arbeitet. Es ist nicht ganz einfach klarzumachen, dass ein Industrieland wie Deutschland auch Infrastruktur braucht für diese Industrie. Wir brauchen digitale Infrastruktur, aber wir brauchen auch Pipelines, Schienen, Straßen und Wasserwege.

Und all das ist manchmal nicht einfach durchzusetzen in unserem Land, weil viele Menschen zwar den Wohlstand dieses Landes gut finden, aber nicht so richtig über die Frage nachdenken, was eigentlich die Voraussetzung dafür ist. Das führt übrigens auch dazu, dass man in der Regel diejenigen in der Öffentlichkeit hört, die gegen ein Infrastrukturprojekt sind, und nicht diejenigen, deren Arbeitsplatz davon abhängt, dass es dieses Infrastrukturprojekt am Ende gibt.

AKTIVE INDUSTRIEPOLITIK

Was ist also aktive Industriepolitik? Erst einmal ist es das Gegenteil von zuschauen. Es bedeutet, dass man Forschung und Entwicklung vorantreibt. Es bedeutet



aber auch, dass man manchmal bereit ist, staatliche Subventionen zu zahlen – ohne sich dafür zu schämen. Auf diese Weise haben wir schon einmal einen neuen Industriezweig in Deutschland aufgebaut: die erneuerbaren Energien.

Ich komme aus Norddeutschland. Ich habe dreißig Jahre lang miterlebt und -erlitten wie industrielle Arbeitsplätze verschwunden sind – im Stahlbereich oder auch bei den Werften. Zum ersten Mal haben wir nun wieder einen Aufbau von industriellen Kapazitäten. Und zwar auch im Schiffbau, weil Anlagen für Offshore-Windenergie fünfzig Kilometer vor der deutschen Nordseeküste in fünfzig Metern Tiefe verankert werden müssen. Das ist Ingenieur- und Facharbeiterhöchstleistung.

Wir brauchen für den Aufbau industrieller Kapazitäten den Stahl. Ohne diesen modernen Werkstoff gibt es kein Windrad, keine Photovoltaik, übrigens auch keine Energienetze. Das alles machen wir nicht nur als Klimaschutzpolitik, sondern es ist eben auch Industriepolitik. Aber dafür haben wir alle ganz schön viel Geld in die Hand genommen, und – ehrlich gesagt – betrifft das jeden von uns. Denn das Ganze wird finanziert über ein Umlagesystem, das nennt man freundlich EEG. Das sind insgesamt, von den Stromkunden in Deutschland gemeinsam aufgebracht, inzwischen 24 Milliarden Euro – jedes Jahr. Das wird irgendwann auch wieder abnehmen, weil es eine Degression gibt, aber dazu muss man sich bekennen. Denn es gibt viele, die sagen: „Das wollen wir nicht“. Sie sperren sich dagegen.

Ein anderes prominentes Beispiel für aktive Industriepolitik ist das Thema „Elektromobilität“, wo wir einen Markt schaffen, damit es sich überhaupt lohnt, zu investieren. Hier erwarten wir, dass die Automobilindustrie über die Frage nachdenkt, wie sie – zum Bei-

spiel am Standort Salzgitter – die wegfallenden Arbeitsplätze in der Getriebe- und Motorenproduktion durch Batterietechnik und Elektromobilität ersetzen will, und nicht sagt, wenn die Arbeitsplätze wegrationalisiert sind: „Wir werden uns mal was überlegen“.

FAIRE STEUERPOLITIK

Ein Thema, das hier aufgeworfen wurde, war: „Sorge doch mal dafür, dass die Gewinne dort versteuert werden, wo sie anfallen, und nicht dafür, dass Kapital abfließt.“ Das ist richtig, hat aber auch einen Haken. Die deutsche Industrie macht viele Gewinne in anderen Ländern. Das Prinzip heißt dann, die Gewinne bleiben auch da. Wenn die deutsche Automobilindustrie ihren Volumenmarkt in China hat und dort viel Geld verdient und wenn dann das Prinzip gilt, da wird versteuert, wo der Gewinn anfällt, dann bin ich mir nicht so sicher, ob wir das wirklich alle wollen. Das ist eine schwierige Debatte die im internationalen Umfeld geführt wird.

Besser wäre, wenn man wenigstens mal in Europa eine gemeinsame Verabredung treffen würde, was man eigentlich besteuern will. Es gibt keinen Betrieb hier im Saal, der einen Steuersatz von 0,005 Prozent hat. Da bin ich mir sicher. Der, der es hat, ist der IT-Konzern Apple. Der macht allein am deutschen Sitz des Unternehmens in Frankfurt mit dem Verkauf von Computern und Smartphones 500 Millionen Euro Umsatz, versteuert davon aber nur zehn Millionen Euro. Dass das garantiert nicht die wirkliche Umsatzrendite ist, dürfte klar sein. Aber sie zahlen künstlich Lizenzgebühren an den in Irland sitzenden Mutterkonzern und rechnen sich so gesund. Die europäische Kommission geht nun massiv gegen diese Praxis in Irland vor, weil das eine illegale Wettbewerbsbeihilfe von 13 Milliarden Euro ist. Irland ist ein Land, für das wir Bürgschaften gegeben haben, weil die in der Bankenkrise so viel Geld verloren haben. So bekloppt ist die Welt! Und bevor wir über internationale Fragen reden,

würde ich sagen: Das Erste was wir machen müssen, ist, dafür zu sorgen, dass so ein Irrsinn in Europa nicht stattfindet.

Wir reden in Europa viel über die Frage: „Wie investieren wir in Wachstum?“ Und da kommen immer alle an und sagen, dass wir Schulden machen. Das wollen wir aber nicht. Durch Steuerdumping, wie ich es eben beschrieben habe, gehen nach Auskunft der Europäischen Kommission jedes Jahr in ganz Europa eine Billion Euro verloren. Allein in Deutschland sind das 150 Milliarden Euro. Das ist die Hälfte des Bundeshaushalts pro Jahr. Ich glaube ja nicht daran, dass wir so gut sind, dass wir dieses Geld irgendwie komplett eintreiben können. Aber wenn wir davon mal zehn oder zwanzig Prozent bekämen, hätten wir mehr Geld für Forschung, Entwicklung, Bildung und für die Infrastruktur. Wir müssten keine Schulden machen und könnten sogar Steuern senken.

Wenn wir über die globalisierte Weltwirtschaft sprechen, müssen wir auch über China reden. Es ist ja nicht nur so, dass China unseren Produkten Konkurrenz macht. Ich glaube, in so einem Wettbewerb bestehen wir. Der Wettbewerb, den wir nicht bestehen können, ist der, der mit Staatsfonds in China verzerrt wird; bei dem nicht fair miteinander durch Leistung konkurriert wird, sondern mit Geld vom Staat. Ein bekanntes Bei-

spiel dafür ist das deutsche Unternehmen Kuka. Hier kauft sich China in zentrale mittelständische Unternehmen in Deutschland ein, um deren Know-how abzuschöpfen. Unser Eindruck ist, dass es bei den chinesischen Unternehmen eine strategische Liste gibt. Sie sind dabei, ganz gezielt zu schauen, welche Unternehmen in Deutschland für sie interessant werden. Ich würde sagen, da kann man nicht einfach „Nein“ sagen. Schließlich wollen wir dort auch investieren. Ich finde allerdings, dass das Außenwirtschaftsrecht Europas und Deutschlands novelliert werden muss, damit wir wenigstens Prüfmaßnahmen durchführen und auch im Zweifel mal „Nein“ sagen können.

Es geht also darum: Wenn China sagt, das Land wolle Marktwirtschaftsstatus haben, muss es sich auch wie eine Marktwirtschaft benehmen. Was nicht geht, ist, dass China seine Stahlindustrie mit Staatswirtschaft aufrecht erhält und wir uns nach marktwirtschaft-

lichen Grundsätzen richten sollen. Denn am Ende wird dann unsere Stahlindustrie auf dem Altar eines unfairen Wettbewerbs geopfert. Sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen, gehört ebenfalls zum Thema „Industriepolitik“.

Wir haben in der Industriepolitik viel erreicht. Wir müssen aber auch mal selbstbewusst damit umgehen, was wir sonst noch alles in den letzten drei Jahren gemacht haben:

- ✂ Wir haben den Mindestlohn eingeführt.
- ✂ Wir haben das Tariftreue Gesetz gemacht.
- ✂ Wir haben dafür gesorgt, dass die Rente nach 45 Versicherungsjahren nicht mehr gekürzt wird.
- ✂ Wir haben für einen um ein Drittel höheren Investitionshaushalt gesorgt.
- ✂ Es gibt sechs Milliarden Euro mehr für die Bildung, für Kindertagesstätten und für Ganztagschulen.
- ✂ Und wir haben die Mietpreiskontrolle eingeführt.

Das sind unsere gemeinsamen Erfolge. Aber selbstverständlich ruhen wir uns darauf nicht aus. Eine große Aufgabe, die vor uns liegt, ist nun vor allem, Regeln auch für die globalisierte Wirtschaft zu finden. 1889 traf sich in Paris zum ersten Mal die Arbeiterbewegung der ganzen Welt und hat sich dort den 1. Mai als Kampftag ausgedacht. Und da gab es ein schönes Papier dazu, in ihm steht: „Das Kapital ist national organisiert. Dagegen hilft nur die internationale Solidarität der Arbeiterbewegung.“ Heute sehen wir: „Das einzige, was international organisiert ist, ist das Kapital.“ Die anderen machen noch sehr nationale Politik.

Also, wir brauchen auch Regeln für die internationale Politik. Wir streiten gerade auch mit den Gewerkschaften über die Frage, ob das kanadisch-europäische Abkommen CETA dafür gute Regeln schafft. Ich glaube, es schafft sogar exzellente Regeln.

Meine persönliche Auffassung ist, dass, wenn wir das nicht mal mit Kanada hinkriegen, wir es mit niemandem auf der Welt hinkriegen. Kein Land steht uns näher als Kanada. Es gibt einen Grund dafür, dass die amerikanische Regierung stinksauer darüber ist, was die Kanadier mit Europa abschließen wollen: weil sie das, was die Kanadier mit uns machen, selbst niemals mit uns machen wollen.

Da gilt die alte Lehre von Gewerkschaften: „Der Fortschritt kommt nicht von Null auf Hundert. Der kommt Schritt für Schritt“. Aber ich glaube, man muss in diese Richtung gehen. Man muss, das gehört auch zur Industriepolitik, Arbeitsstandards absichern, man muss dafür sorgen, dass Mitbestimmung aus- und nicht abgebaut wird, man muss dafür sorgen, dass die geltenden Standards nicht angetastet werden. Das muss man in internationale Verträge hineinverhandeln. Das ist schwer. Aber wenn jemand 1889 gesagt hätte, die

EINE GROSSE AUFGABE, DIE VOR UNS LIEGT, IST, REGELN FÜR DIE GLOBALISIERTE WIRTSCHAFT ZU FINDEN.

spiel dafür ist das deutsche Unternehmen Kuka. Hier kauft sich China in zentrale mittelständische Unternehmen in Deutschland ein, um deren Know-how abzuschöpfen. Unser Eindruck ist, dass es bei den chinesischen Unternehmen eine strategische Liste gibt. Sie sind dabei, ganz gezielt zu schauen, welche Unternehmen in Deutschland für sie interessant werden. Ich würde sagen, da kann man nicht einfach „Nein“ sagen. Schließlich wollen wir dort auch investieren. Ich finde allerdings, dass das Außenwirtschaftsrecht Europas und Deutschlands novelliert werden muss, damit wir wenigstens Prüfmaßnahmen durchführen und auch im Zweifel mal „Nein“ sagen können.

Demokratie, der Achtstundentag und das Wahlrecht kommen übermorgen, hätten die Anderen es auch nicht geglaubt. War ja auch nicht so. Die haben sich aber auf den Weg gemacht und sind schließlich angekommen.

Es gibt, finde ich, in der Gewerkschaftsbewegung Grund für historischen Optimismus. Trotz aller Niederlagen, trotz mancher Verluste, ging es nach vorne. Auch dem Land hier fehlt Optimismus. Das heißt nicht, dass es hierzulande nicht auch schlechte Zustände gibt. Sozial und kulturell gibt es sogar ganz schwierige Situationen. Trotzdem: Jeder kann ja mal heute Abend die Augen zu machen und sich einen Ort vorstellen, an dem er sich am wohlsten fühlt. Die Mehrzahl werden Orte finden, die in diesem Land liegen. Das ist, finde ich, schon auch ein tolles Land. Aufgebaut durch Euch, und durch unsere Eltern und Großeltern. Ich finde, es gibt Grund dafür, in diesem Land mutig und optimistisch zu sein; sich nicht erklären zu lassen, wie wir angeblich wegen der Globalisierung leben müssen, sondern auch zu sagen, wie wir leben wollen.

Das fand ich übrigens gut an der Kampagne der IG Metall, die ihre Mitglieder befragt hat: Was sind eigentlich deine Vorstellungen vom Leben? Was erwartest du konkret? Das, finde ich, brauchen wir mehr in Deutschland.

IN DER DIGITALISIERUNG BESSER WERDEN

Wir müssen auch in der Digitalisierung besser werden. Und das gerade im Maschinenbau. Es ist schon besser geworden. Vor zwei Jahren hatten wir Umfragen, wo fünfzig Prozent selbst der kleinen und mittelständischen Unternehmen, auch im Maschinenbau, gesagt haben, Digitalisierung gehöre nicht zu ihrem Kerngeschäft. Das ist eine lebensgefährliche Auffassung. Und deswegen hat sich das – Gott sei Dank – verbessert. Wir haben unter anderem Mittelstandskompetenzzentren für Digitalisierung ausgebaut, wo Unternehmen hingehen können und haben viele andere Maßnahmen ergriffen.

Unser traditioneller Blick ist in Deutschland auf das Produkt gerichtet. Darin investieren wir, und wenn das besser wird, erringen wir Markterfolge. So ist die Sicht in Deutschland. Und jetzt auf einmal schiebt sich zwischen Produkt und Kunde eine Plattform mit Daten. Ich mache es mal am Beispiel meiner erwachsenen Tochter deutlich. Der erzähle ich immer, wie toll das war, als ich mir mit 18 ein Auto gekauft habe. Es konnte die älteste Karre sein, die musste aber meine sein. Meine Tochter hält das für eine komische Idee. Die will Mobilität besitzen. Die geht nicht zum Autohändler, sondern ins Internet. Und sie will im Zweifel im Sommer eine andere Mobilität als im Winter sowie unter der Woche ein anderes Auto als am Wochenende. Und wer kennt die Mobilitätswünsche meiner Tochter? Jedenfalls nicht VW, Daimler oder BMW – sondern Google! Denn die beherrschen die Plattform.



Das geht im Prinzip im Maschinenbau nicht anders. Wer beherrscht die Daten? Was passiert da? Jetzt wandert Wertschöpfung vom Produkt auf die Plattform. Wenn du die Plattform nicht beherrscht, verlierst du die Wertschöpfung im Unternehmen. Das ist das, wo wir besser werden müssen.

Dann müssen wir besser werden bei der Infrastruktur. Ja, 50 Megabit bis 2018 in jedem Dorf ist ein gutes Ziel. Wir wissen aber: Für die Geschäftsmodelle, über die wir im Maschinenbau reden, brauchen wir Glasfasertechnik, und wir brauchen Echtzeit-Internet. Dieses Land muss doch in der Lage sein, sich das Ziel zu setzen: „Bis 2025 wollen wir die beste digitale Infrastruktur der Welt! Und darunter machen wir es nicht.“

Wir müssen jetzt investieren in die digitale Infrastruktur und übrigens auch in die Weiterbildung und berufliche Bildung. Wir müssen Berufsschulen besser ausstatten. 34 Milliarden Euro beträgt der Sanierungsstau in deutschen Schulen. Ein Großteil davon in Berufsschulen. Und ich würde mich freuen, wenn wir mal über die Frage diskutieren, ob wir neben der Gebührenfreiheit für ein Studium auch die Gebührenfreiheit für die Techniker- und Meisterausbildung einführen können.

Zum Schluss noch ein Satz zum Optimismus: Nach wie vor sind wir die Industrialisierer der Welt. Die Welt wird sich weiter industrialisieren, weil Industrialisierung nichts anderes heißt, als aus einem Produkt ganz viele zu machen, damit es billiger wird und es sich alle kaufen können. Das ist Industrialisierung. Und diejenigen, die dafür die Maschinen und Anlagen liefern, sitzen in Deutschland, in großem Umfang. Wir haben auch eine große Chance, damit weiter Erfolg zu haben. Aber dafür bedarf es einer offensiven Industriepolitik, insbesondere im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus. <<

Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall

Wir stehen vor einer Zäsur

Der Maschinenbau in Deutschland gilt als „Schlüsselbranche“.

Aber seine starke Stellung verdankt er vor allem den innovativen Anwenderbranchen. Hier verändern sich die Wertschöpfungsprozesse dramatisch. Darauf muss sich die IG Metall einstellen, betonte der IG Metall-Vorsitzende. Sie ist gefordert, zukunftsorientierte Perspektiven im globalen Umfeld zu schaffen, die Digitalisierung zu gestalten und muss verhindern, dass die Belegschaften in Gewinner und Verlierer gespalten werden.



» Wir bedanken uns bei Sigmar Gabriel für seinen Besuch. Die Einladung, den Branchendialog fortzusetzen, nehmen wir seitens der IG Metall gerne an.

Ich möchte mich den Analysen der Vorredner anschließen, die den Maschinenbau als Schlüsselbranche der deutschen Wirtschaft hervorheben. Die Branche

oder Seile aus Stahl. Die Reform des Emissionsrechtehandels und Billigimporte aus China und Russland bedrohen die Arbeitsplätze unserer Kolleginnen und Kollegen an den Hochöfen und in den Walzwerken. Und China und Russland bieten einfach nicht den direkten Draht zwischen Hersteller und Abnehmer. Wir brauchen aber diesen engen Dialog – das ist Teil des Erfolgs.

Das zeigt: Jede Branche ist Teil der Wertschöpfung, und auf die Dynamiken der Veränderungen in Wertschöpfungsprozessen müssen wir uns einstellen. Das hat auch Auswirkung auf die Beschäftigten.

Genauso wie die Globalisierung. Jede sechste Maschine, die irgendwo auf dieser Welt in einem Land steht und nicht dort produziert wurde, kommt aus Deutschland. Wir exportieren 76 Prozent der Güter. Das ist eine Erfolgsgeschichte, die der Maschinenbau fast kontinuierlich die letzten sechzig Jahre zeigen konnte.

Wir stehen aber vor einer Zäsur. Neben den traditionellen Konkurrenzmärkten wächst ein ganz neuer Konkurrenzmarkt in China heran. Ich würde das nicht unterschätzen. Bislang hat der deutsche Maschinen- und Anlagenbau dorthin fleißig exportiert. Und es war auch gut, dort zu investieren, um die Märkte einschätzen zu können. Jetzt erleben viele Teilbranchen des Maschinenbaus neue Wettbewerbssituationen: Chinesische Anbieter bieten Produkte mit fast gleichen Qualitäten an. – Ich warne davor die Nase zu rümpfen, nur weil nicht „Made in Germany“ drunter steht.

AUF DIE DYNAMIKEN DER VERÄNDERUNGEN IN WERTSCHÖPFUNGSPROZESSEN MÜSSEN WIR UNS EINSTELLEN.

hat über eine Million Beschäftigte und einen Umsatz, der sich innerhalb der letzten zwanzig Jahre mehr als verdoppelt hat, auf heute 218 Milliarden Euro im Jahr. Aber mir gefällt der Begriff „Schlüsselbranche“ immer weniger. Denn warum ist der Maschinenbau so stark? Weil es starke und innovative Anwenderbranchen gibt, wie zum Beispiel die Automobilindustrie und die Elektrotechnik. Und die Basis für alle Sektoren ist eine innovative Grundstoffindustrie.

Die angespannte Situation in der Stahlindustrie betrifft auch den Maschinenbau. In fast jedem Maschinenbau-Produkt sind Bleche, Rohre, Stäbe, Drähte

Und auf der Basis anderer Strukturen können sie andere Konditionen bieten. Wenn der argentinische Staat etwa ein Schienennetz-Projekt ausschreibt, dann kann das chinesische Konglomerat mit einem Generalanbieter für Schienen, Gleistechnik, Weichentechnik und Lokomotiven aufwarten. Es gibt also ein Unternehmen mit Tochtergesellschaften, die in verschiedenen Branchen tätig sind. Wir schaffen es in Deutschland bislang nicht gleichermaßen, uns im kleinteiligen Maschinenbau zu Angebotskooperationen zu verbünden. Das ist aber extrem wichtig für die Märkte der Zukunft.

In Stuttgart und im Umkreis von fünfzig Kilometern gibt es jeden Hersteller, den man braucht, um eine Automobilfabrik irgendwo in der Welt hinzustellen – einschließlich der mechanischen Fertigung der Motoren. Aber es gibt dazu kein branchenübergreifendes Konzept für entsprechende Angebote. Da sind wir – auch als IG Metall – dringend gefordert, solche zukunftsorientierten Perspektiven im globalen Umfeld zu schaffen.

Zunehmend investiert China auch direkt in Deutschland. Das ist nicht zwingend negativ. Aber da muss man konstatieren: Zwischenzeitlich trifft das einige Teilbranchen strategisch und vollständig. Es gibt in Deutschland keinen Beton-Pumpenhersteller mehr, der in deutschem Besitz ist. Wir haben auch andere Teilbranchen, in die strategisch investiert wird. Das ist zunächst an sich keine Bedrohung. Aber es gilt zu beobachten, was das langfristig für den Know-how-Transfer bedeutet.

Fakt ist: Der chinesische Maschinenbau hat bei Low-Tech- und inzwischen auch bei MidTech-Produkten dem Massenmarkt einiges zu bieten und erzielt durch hohe Produktzahlen hohe Gewinne. Diese Gewinne wiederum investieren die Unternehmen in Forschung und Entwicklung und in den Kauf von internationalen Premiumanbietern. Damit kommen sie immer näher an High-Tech ran. Deswegen: Ein Abrücken von der bisherigen dualen Erfolgsstrategie im deutschen Maschinenbau mit HighTech und MidTech trifft auf unseren heftigsten

Widerstand. Den Low-cost-Wettbewerb können wir nur zu Lasten der hiesigen Arbeitsplätze verlieren. Der Qualitätswettbewerb ist unsere Stärke!

Strukturelle Veränderungen gab es immer schon im Maschinenbau. Manche Teilbranchen wachsen. Aber zurzeit sehen wir zum Beispiel, wie die Pumpenmaschinen, die Energietechnik und das Turbinengeschäft aufgrund regulativer Veränderungen oder Marktveränderungen unter Druck sind. In einer insgesamt florierenden Maschinenbaulandschaft haben wir auch Kurzarbeit, Transfergesellschaften und Arbeitsplatzabbau zu verzeichnen. Das Problem ist ja, dass die Beschäftigten nicht automatisch einfach von Betrieb A zu Betrieb B rübergeschoben werden können. Bei allen Erfolgszahlen des Maschinenbaus stehen wir hier in der Verantwortung, den Strukturwandel im Hinblick auf Arbeitsplatzsicherheit, berufliche Bildung und Transformation von Know-how mitzugestalten.

DIGITALISIERUNG GESTALTEN

Das dritte Erfolgskriterium für den Maschinenbau wird sein, ob wir die Digitalisierung im Sinne der Beschäftigten gestalten können. Es gibt selten Alternativlosigkeit. Aber hier gilt: Entweder der deutsche Maschinenbau macht aktiv als der Ausstatter der Produktions- und Prozesstechnik mit, oder er wird der Rationalisierungsgefahr der Industrie 4.0 ausgeliefert. Unser Ziel muss also sein, hochinnovativ zu bleiben.

Schaut man auf die Investitionen in Forschung und Entwicklung, dann liegt der Maschinenbau nur im Durchschnitt und weit hinter der Elektrotechnik und dem Fahrzeugbau. Innerhalb der Branche gibt es wenige, die eine hohe FuE-Quote haben, aber viele, die fast keine haben. Hier darf es nicht passieren, dass die einen mit der Lokomotive vorneweg fahren und der große Rest des Zuges abgekoppelt wird. Der Zug muss zusammenbleiben.

Die Förderung von Innovationen und Forschung und Entwicklung ist in allen entwickelten Volkswirtschaften





Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall: Tarifbindung stärken



eine zentrale öffentliche Aufgabe. Wir haben hier auch ein breites Angebot und ein „ordentliches“ Gesamtniveau. Mit dem VDMA sind wir uns einig, dass die Forschungsförderung auch in den KMU des Maschinen- und Anlagenbaus ankommen muss.

Im Bündnis „Zukunft der Industrie“ haben wir uns entschlossen, uns für einen neuen Baustein einer niedrigschwelligen, effizienten und wirksamen Förderung für diese Unternehmen einzusetzen: die steuerliche Forschungs- und Entwicklungsförderung. Wir brauchen eine effiziente und zielgerichtete Unterstützung, die diese Betriebe stärkt.

Die Zusammenhänge in der Wertschöpfung, die Strukturveränderungen durch Globalisierung und Digitalisierung sowie neue Kooperations- und Geschäftsmodelle sind nicht Vision, sondern Wirklichkeit. Wie wir den deutschen Maschinenbau zukunftsfähig ausbauen, ohne dass die Belegschaften in Gewinner und Verlierer gespalten werden, ist heute die zentrale betriebspolitische Herausforderung für die IG Metall.

Wir sind in vielen Betrieben hervorragend vertreten, aber in der Breite gibt es Nachholbedarf: Etwa jeder Fünfte im Maschinenbau ist Mitglied in der IG Metall – da fehlen noch vier. Wenn wir diese Themen im Betrieb, in der Branche, im ganzen Sektor im Interesse der Beschäftigten nach vorne entwickeln wollen, ist das die Schlüsselfrage. Ohne uns geht es nicht. Wir reden auf dieser Konferenz primär über Branchenpolitik. Aber ich meine: Ohne erfolgreiche Mitgliederentwicklung keine erfolgreiche Branchenpolitik.

Und natürlich sind wir immer dann stark, wenn wir nicht einzelbetrieblich antreten, sondern kollektiv für alle – über Tarifverträge. Die Tarifbindung liegt im Maschinenbau bei fünfzig Prozent. Die Quote schlingert seit Jahren mal ein bisschen rauf, mal ein bisschen runter. In der betrieblichen Realität bedeutet das: Wenn die IG Metall Beschäftigungssicherung, den Schutz vor Rationalisierung und tarifpolitische Fortschritte erreicht, gilt das nur für jeden Zweiten. Wenn wir für Gute Arbeit eintreten, dann wirkt das unmittelbar nur auf jeden Zweiten. Selbst wenn die Arbeitsbedingungen an die Tarifverträge angelehnt sind: Dann sind sie eben nur angelehnt, nicht gleichauf.

Der Unterschied ist frappierend: Ob tarifgebunden oder nicht macht für den Facharbeiter im Maschinenbau im Durchschnitt 23 Prozent aus. Ohne Tarif heißt also 23 Prozent weniger Kohle am Ende des Monats. Und er muss dafür auch noch zwei Stunden länger

WIR WOLLEN DEN DEUTSCHEN MASCHINENBAU ZUKUNFTSFÄHIG AUSBAUEN, OHNE DASS DIE BELEGSCHAFTEN IN GEWINNER UND VERLIERER GESPALTEN WERDEN.

Es gibt auch noch andere industriepolitische Maßnahmen. Vor allem scheint mir aber wichtig, dass sich eine vorwärtsgewandte Haltung im Maschinenbau durchsetzt – auf Seiten der Beschäftigten, aber auch insbesondere bei den Arbeitgebern, denn sie entscheiden über Investitionen.

Der Spalt wird größer: Wir haben auf der einen Seite die Branchenchampions, die die Beherrschung von Daten als neue Geschäftsfelder erkannt haben und mit technischen Lösungen und neuen Geschäftsmodellen auf den Markt kommen. Und wir haben andere, die in der Gefahr sind, abgehängt zu werden.



arbeiten. Die Tarifbindung ist zur Gerechtigkeitsfrage „Nummer 1“ geworden. Gegen den Trend der sinkenden Tarifbindung haben wir uns den Ausbau der Tarifbindung aufs Papier geschrieben.

Die Organisationsstärke wird auch in der Arbeitszeitdebatte entscheidend sein. Ich stelle fest: Die Arbeitgeber sind seit Jahren zunehmend der Meinung: „Dein Leben – meine Zeit“. Wir haben seit der Krise überall einen Anstieg von Arbeitszeit, mehr Schichten, mehr Leistungsdichte.

Bei der Beschäftigtenbefragung vor drei Jahren haben 90 000 Kolleginnen und Kollegen des Maschinenbaus mitgemacht. Da ist es schon bedenklich, wenn davon 79 Prozent sagen: „Ja, es trifft voll und ganz auf mich zu, dass ich immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen muss.“ Außerdem konnten wir gut ablesen, wie die Menschen zur Arbeitszeit stehen. Im Maschinenbau sagen 84 Prozent: „Meine tägliche Arbeitszeit will ich auch mal an meine privaten Bedürfnisse anpassen können.“ Und es wurde klar: Die meisten haben für Weiterbildung zu wenig Zeit oder Geld oder von beidem zu wenig.

ARBEITSZEITPOLITIK VORANBRINGEN

Wir als IG Metall haben nach der Befragung schon vieles durchsetzen können – aber noch zu wenig zur Arbeitszeit. Die Bildungsteilzeit war ein erster Schritt. Sie gilt es, nun gescheit zu nutzen. Wo, wenn nicht im Maschinenbau? Den Bedarf an Qualifizierung habe ich skizziert.

Jetzt die Arbeitszeitpolitik weiter voranbringen: Warum sollten wir das tun? Aus zwei Gründen. Erstens: Arbeitszeitfragen nehmen in der gesellschaftlichen wie politischen Debatte so viel Raum ein wie lange nicht. Die Arbeitgeber fordern noch mehr Flexibilisierung. Ich sage: Ja, die Beschäftigten sind bereit, sich

nach den Anforderungen des Betriebes zu richten. Aber es muss einen Ausgleich und klare Grenzen geben. Arbeitszeit muss erfasst und vollständig bezahlt werden – das ist bei über einer Milliarde Überstunden pro Jahr nicht der Fall.

Es kursieren viele Konzepte für eine neue Arbeitszeitkultur in Deutschland. Nur noch nicht von uns. Allzu viele laute Stimmen aus den Betrieben höre ich jedenfalls noch nicht. Wenn wir es nicht schaffen, die Forderungen aus den Betrieben in eine beteiligungsorientierte Bewegung zu überführen – betrieblich und tariflich – werden wir der Rolle der IG Metall als gestaltende Akteurin nicht gerecht. Und auch nicht der Rolle von Betriebsrätinnen und Betriebsräten. Denn zweitens: Wir sind es den Kolleginnen und Kollegen schuldig. Über 500 000 Menschen können nicht irren. Sie sind zwar flexibel, wollen aber eine verlässliche Gegenseitigkeit für ihre privaten und beruflichen Bedürfnisse. Das ist ein klarer Handlungsauftrag an uns.

Wir könnten das Thema jetzt von allen Seiten anpacken, über Aspekte wie Gesundheit, Leistung, Sicherheit, Gerechtigkeit, Vereinbarkeit. Und das werden wir auch, aber wir können nicht alles gleichzeitig bis zur nächsten Tarifrunde diskutieren. Es muss auch durchsetzbar sein. Deshalb haben wir uns erste Schwerpunkte gesetzt: gute Schichtarbeit, dem Verfall von Überstunden einen Riegel vorsetzen, mobile Arbeit regeln.

Ich sage voraus: Das braucht einen langen Atem. Wir werden das Monate und Jahre bearbeiten. Im Juni 2017 wollen wir auf einem Arbeitszeit-Kongress unsere Erfahrungen verdichten und dann weiterdiskutieren, was wir auf unseren tarifpolitischen Forderungszettel schreiben. Aber zunächst mobilisieren wir im ersten Schritt unter dem Motto: „Mein Leben, meine Zeit.“ So muss es heißen, liebe Kolleginnen und Kollegen! <<

Thilo Brodtmann, Hauptgeschäftsführer VDMA

Jetzt die Weichen neu stellen

Der deutsche Maschinenbau kann nach Ansicht des VDMA-Vorsitzenden auf seine Wettbewerbskraft und auf die Wettbewerbsfähigkeit seiner Produkte vertrauen. Die neuen Herausforderungen – neue Wertschöpfungsmodelle und die Digitalisierung – können die Unternehmen jedoch nur bewältigen, wenn ihre Flexibilität nicht durch pauschale gesetzliche und tarifliche Lösungen eingeengt wird. Beim digitalen Wandel kommt die Branche nicht ohne den Menschen aus, allerdings müssen aus Sicht des VDMA die Lasten des erhöhten Weiterbildungsbedarfs künftig auch von den Beschäftigten stärker mitgetragen werden.



» Mit über einer Million Beschäftigten in Deutschland ist der Maschinen- und Anlagenbau eine tragende Säule unseres gesellschaftlichen Wohlstands. Hieraus erwächst für die Unternehmen dieser Industrie eine Verantwortung, der sie sich bewusst sind und der sie mit großem Engagement nachkommen. Grundlage dieses Engagements sind unternehmerische Erfolge, die hart erarbeitet sind. Es lohnt sich, einige relevante Faktoren dieser Erfolge genauer zu betrachten und es ist wichtig, die großen Aufgabenfelder für Unternehmen, Sozialpartner und Politik für die kommenden Jahre zu beleuchten.

Die ganz überwiegend inhabergeführten und mittelständischen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus sind regional fest verwurzelt und finden in der Fläche gut ausgebildete Fachkräfte. Verbunden mit den soliden Finanzstrukturen der Unternehmen, ermöglicht dies eine Innovationskraft, die die wesentliche Grundlage der globalen Wettbewerbskraft unserer Unternehmen ist.

Ein besonderes Merkmal unserer Industrie ist ihre große Heterogenität. Mit 38 Fachbereichen ist der Maschinen- und Anlagenbau besonders breit aufgestellt. Dies verleiht ihm zum einen eine Robustheit gegenüber konjunkturellen Schwankungen; zum anderen ist gerade dieses besondere Industrienetzwerk ein wichtiger Hebel für Innovation und Basis stabiler Wertschöpfungsnetzwerke.

EXPORTSTARK

Mit einer Exportquote von rund 76 Prozent basieren die Erfolge unserer Industrie – und damit auch unser gesellschaftlicher Wohlstand – ganz wesentlich auf dem Zugang zu ausländischen Märkten. Die deutschen Unternehmen sind in hohem Maße abhängig von freiem Warenaustausch und internationaler Arbeitsteilung. Politik und Gesellschaft sind also gut beraten, die Türen zu neuen und auch zu etablierten Absatzmärkten nicht zuzuschlagen. Handelsabkommen wie TTIP und CETA sichern Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze in Deutschland – gerade im Mittelstand. Unsere Unternehmen müssen dabei den Wettbewerb nicht scheuen, der durch Freihandelsabkommen noch ausgeweitet wird. Im Gegenteil: Offener und fairer Zugang zu den globalen Märkten bringt unsere Stärken besonders zum Tragen.

Die Unternehmen müssen dazu gezielt auch in mittlere Preissegmente vorstoßen, um neue Kundengruppen ansprechen zu können. Weiterhin gilt es, die Lebenszykluskosten der Produkte in den Vordergrund zu stellen. Über tragfähige und gut ausgebaute Wertschöpfungsketten auch in entfernten Exportregionen können die Unternehmen die Produkteinführungszeit verkürzen und so auch den individuellen Kundenwünschen der jeweiligen Region besser Rechnung tragen. Nur so lassen sich neue Märkte zielgerichtet erschließen.

Dass das wichtig ist, sehen wir an den vielen Märkten, die derzeit Schwächephasen erleben. Die Länder und Regionen, die Anlass zur Hoffnung für künftiges Wachstum geben – genannt seien manche Länder Afrikas, der Iran oder kleinere Staaten Süd-Ost-Asiens – können auf absehbare Zeit nicht die Lücken füllen, die die Wachstumsschwäche wichtiger Märkte aufreißt. Die Entwicklungen in China, Russland oder Brasilien zum Beispiel haben ganz unterschiedliche Gründe; gemeinsam haben sie jedoch, dass deutsche Unternehmen diese Schwäche unmittelbar spüren und dass auch nicht absehbar ist, wann und ob überhaupt dort die alten Wachstumszahlen wieder erreicht werden können.

Insgesamt jedoch können deutsche Unternehmen auf eine Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte bauen, die ihnen oft einen entscheidenden Vorteil bietet. Das wichtigste Thema aber, aus dem exportorientierte Technologieanbieter gute Perspektiven für die kommenden Jahre entwickeln könnten, liegt auf der Hand. Die Digitalisierung hält Einzug in die Fabriken. Der Maschinenbau ist Schlüsselindustrie für die sogenannte Industrie 4.0. In den kommenden Jahren werden wir erleben, dass alte Wertschöpfungsmodelle in Frage gestellt und neue geschaffen werden.

DIGITALISIERUNG

Auf diese Herausforderung muss jedes Unternehmen individuell reagieren und seine Strategie entwickeln. Flexibilität wird Grundvoraussetzung für diesen Wandel sein. Aber die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Die digitale Agenda der Politik – sei es in Deutschland oder auf europäischer Ebene – muss zentrale Aspekte übergreifend adressieren. Dazu zählen insbesondere die Bereitstellung leistungsfähiger und sicherer Infrastrukturen, wirksamer Schutz vor Industriespionage und Produktpiraterie sowie die Vermittlung von IT-/Industrie 4.0 in der Aus- und Weiterbildung.

Der digitale Wandel ist für alle Beteiligten, für die Unternehmen wie für die Beschäftigten, eine große Herausforderung und Chance zugleich. Er wird bei einer erfolg-

reichen Gestaltung langfristig dazu beitragen, dass die Wettbewerbsfähigkeit der industriellen Produktion am Hochlohnstandort Deutschland erhalten bleibt, Wachstum und Beschäftigung gesichert werden. Ein Rückblick in die Vergangenheit der Industrieproduktion zeigt auch: Von jedem technologischen Wandel haben sowohl die Unternehmen als auch der Arbeitsmarkt profitiert. Trotz zum Beispiel kontinuierlicher Automatisierung arbeiten im deutschen Maschinen- und Anlagenbau mit über einer Million Beschäftigten mehr Menschen als je zuvor.

**KLAR IST, DASS AUCH ZUKÜNFTIG DIE
MASCHINEN NICHT OHNE DEN FAKTOR
MENSCH AUSKOMMEN WERDEN.**

Klar ist, dass auch zukünftig die Maschinen nicht ohne den Faktor Mensch auskommen werden. Es gibt in der Produktion viel mehr ungelöste Aufgaben als Menschen, die sie lösen können. Allerdings werden sich die Arbeitsinhalte und die Anforderungen schrittweise verändern. Die Beschäftigten in der Fabrik der Zukunft werden stärker als je zuvor gefragt sein, Abläufe zu koordinieren, die Kommunikation zu steuern und eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen. Durch den technischen Fortschritt steigen auch die Ansprüche an das Know-how der Mitarbeiter. Repetitive und körperlich belastende Arbeiten werden zugunsten kreativer Wissensarbeitsplätze abnehmen. Andererseits können intelligente Assistenzsysteme bei monotonen und körperlich anstrengenden Arbeiten auch entlasten und gerade ältere Arbeitnehmer unterstützen.

Zudem können die persönlichen Lebensumstände der Beschäftigten in einer digitalen und vernetzten Produktion stärker als bisher berücksichtigt werden, da die Steuerung und Überwachung von Produktionsabläufen





Thilo Brodtmann, Hauptgeschäftsführer VDMA: Koalitionsfreiheit in ihrer ganzen Ausprägung schützen



künftig weniger eng an den Produktionsstandort gebunden sein werden.

RAHMENSETZUNG

Bei allen Diskussionen um die Zukunft der Arbeit in der deutschen Industrie muss man sich deutlich vor Augen führen, dass die Herausforderungen der Digitalisierung insbesondere auf betrieblicher Ebene angegangen werden müssen. Pauschale gesetzliche und tarifvertragliche Lösungen werden in Zukunft noch seltener die richtigen Antworten in einer immer kleinteiligeren und individuelleren Arbeitswelt geben können. Egal ob Home-Office, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Job-Sharing oder mobiles Arbeiten: Ausgangspunkt muss die betriebliche Ebene für bedarfsgerechte Lösungen sein.

Der Staat hat nur dann das Recht, in Prozesse einzugreifen, wenn Lösungen durch die unmittelbar Beteiligten nicht erreicht werden können. Dieses Prinzip der Subsidiarität gilt auch für die Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik: Die Beschäftigten müssen eben nicht vor sich selbst geschützt werden!

Die Sozialpartner können gemeinsam mit dem Gesetzgeber lediglich einen Gestaltungsspielraum schaffen, der noch deutlich stärker als bisher betriebliche und passgenaue Lösungen zulässt.

Jedoch muss eines auch klar sein: Unternehmen, die sich gegen eine Tarifbindung entscheiden, entziehen sich nicht durch eine eventuelle Gesetzeslücke ihrer Verantwortung. Sie machen legitim von ihrem Recht der negativen Koalitionsfreiheit Gebrauch und sind damit dennoch keine schlechteren Arbeitgeber. Die Sozialpartner müssen akzeptieren, dass sich viele Unternehmen in der Tariflandschaft nicht zu Hause fühlen und sich nicht an einen bestimmten Flächentarifvertrag binden wollen oder aufgrund der zum Teil hohen Tarifabschlüsse nicht binden können.

Die Akzeptanz einer Tarifbindung wird man sicherlich auch nicht dadurch steigern können, dass der Gesetzgeber Druck auf Arbeitgeber ausübt, indem er Privilegierungen ausschließlich für unmittelbar tarifgebundene Unternehmen zulässt, im Falle einer bloßen Bezugnahme auf Tarifwerke die Privilegierungen jedoch nicht oder nur eingeschränkt gewährt.

Schließlich gehört es auch zur Verantwortung der Sozialpartner, die Koalitionsfreiheit in ihrer ganzen Ausprägung, also positiv wie auch negativ, zu schützen und dem Gesetzgeber die Grenzen aufzuzeigen.

Grenzen muss es auch hinsichtlich einer häufig geforderten Ausweitung der betrieblichen Mitbestimmung geben. Sicherlich soll das Betriebsverfassungsgesetz Änderungen und Modifizierungen erfahren, zum Beispiel hinsichtlich des Betriebsbegriffs. Eine Ausweitung der Mitbestimmungstatbestände unter dem Deckmantel der Digitalisierung zu Lasten des Schutzes der unternehmerischen Freiheit ist jedoch in keinem Fall erforderlich. Schon heute ist die Balance zwischen den Rechten der Arbeitnehmervertretung und den Interessen des Arbeitgebers zum Teil nur noch schwer erkennbar.

WEITERBILDUNG

Um den Ausgleich beiderseitiger Interessen geht es auch beim Thema „Weiterbildung“. Richtig ist, dass gerade im Hinblick auf eine digitale Arbeitswelt Qualifizierung und Weiterbildung wesentliche Bausteine für eine erfolgreiche Umsetzung von Industrie 4.0 sein werden. Pauschale Qualifikationsansprüche helfen jedoch in der Sache absolut nicht weiter. Für eine erfolgreiche Aus- und Weiterbildung muss der betriebliche Bedarf die Grundlage bilden. Entscheidend für diesen Bedarf ist die jeweilige konkrete Situation in den Unternehmen, die sich nicht durch neue gesetzliche Regelungen abbilden lässt.



Neben einem großen betrieblichen Gestaltungsspielraum ist die Frage der Verteilung der Lasten von Qualifizierungsmaßnahmen von Bedeutung. Das Eigeninteresse des Beschäftigten muss hier ebenso berücksichtigt werden wie die betrieblichen Belange. Es kann vom Arbeitnehmer verlangt werden, dass er einen entsprechenden Eigenbeitrag leistet. Je weniger sich eine Qualifizierungsmaßnahme am betrieblichen Bedarf orientiert, desto stärker muss der Arbeitnehmer an der Finanzierung beteiligt werden.

Eigeninteresse und Souveränität müssen korrespondieren mit einem gewissen Maß an Eigenverantwortung. Dies gilt beispielsweise auch hinsichtlich der Aufzeichnungspflichten oder etwaigen Sanktionen nach dem Arbeitszeitgesetz. Bei gesteigerter Zeitsouveränität eines Beschäftigten darf die Einhaltung der Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes nicht allein dem Arbeitgeber obliegen.

FLEXIBLE ARBEITSTEILUNG

Schlussendlich wird im Rahmen der Umsetzung von Industrie 4.0 auch die Arbeitsteilung nochmals deutlich zunehmen. Die Unternehmen werden sich in vielen Bereichen externe Spezialisten und somit externes Know-how ins Haus holen müssen. Durch die Digitalisierung müssen Produktionsprozesse noch arbeitsteiliger gestaltet werden. Verzweigte Wissens- und Innovationsnetzwerke werden von elementarer Bedeutung sein. Teams aus externen Mitarbeitern und eigenen Beschäftigten sind schon heute kaum mehr – werden aber künftig überhaupt nicht mehr – aus den Arbeitsabläufen wegzudenken sein.

Politik und Gewerkschaften tun daher gut daran, wenn sie von einer weiteren Skandalisierung im Bereich der Werk- und Dienstverträge Abstand nehmen und der angestrebten Digitalisierung keine unnötigen rechtlichen Fesseln anlegen. Dies gilt schließlich auch für die Nutzung der Zeitarbeit. Wenn die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen einerseits volatiler wird, dürfen

Angebot und Nutzung von verschiedenen Arbeitsformen nicht in ein starres Korsett gepresst werden.

Hinzu kommt, dass den Flexibilisierungswünschen der Beschäftigten eben nur Rechnung getragen werden kann, wenn der Arbeitgeber seinerseits unkompliziert und flexibel auf befristete Vertretungsmöglichkeiten zurückgreifen kann. Flexibilisierung ist eben auch in diesem Zusammenhang keine Einbahnstraße.

Entscheidend wird sein, dass nicht nur die Politik, sondern alle Beteiligten ein Monitoring der tatsächlichen technologischen und betrieblichen Entwicklungen durchführen und anhand der jeweiligen Ergebnisse die richtigen Maßnahmen ergriffen werden. Keinesfalls darf der Digitalisierung durch vorschnelle gesetzliche Maßnahmen die Luft zum Atmen vorzeitig abgeschnürt werden.

Der Industriestandort Deutschland ist einzigartig. Er ist jedoch nicht selbstverständlich und die grundsätzlich gute Ausgangslage darf den Blick für Probleme und Fehlentwicklungen nicht verstellen. Der Auftragseingang der Branche stagniert seit nunmehr vier Jahren. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Eine globale Investitionsschwäche, politische wie ökonomische Krisenherde, zunehmende gesellschaftliche Skepsis gegenüber technologischen Entwicklungen und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen, die Wohlstand und Wachstum aus dem Fokus verlieren, bilden insgesamt nicht die richtige Grundlage für künftige Erfolge.

Auf die Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau kommen in den nächsten Jahren große Herausforderungen zu. Sie stellen heute schon die notwendigen Weichen, um ihre Perspektiven in tatsächliche Erfolge übersetzen zu können. Damit das gelingt, müssen die Unternehmen selbst resilienter, agiler und offensiver werden. Dazu gehört auch die laufende Überprüfung von Geschäftsmodellen, die Erschließung neuer Märkte und die Sicherung unternehmerischer Flexibilität. <<

DISKUSSIONSRUNDE MIT DEM PUBLIKUM

RENÉ KRAKAU, BETRIEBSRAT VAILLANT GMBH:

» Bei uns wandern immer mehr Arbeitsplätze ins Ausland ab. Werden Freihandelsabkommen wie TTIP und CETA, die vom VDMA insbesondere für den Mittelstand begrüßt werden, daran etwas ändern können oder sind sie nicht reine Augenwischerei? «

THILO BRODTMANN, HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER VDMA:

» Industrie 4.0 bietet dem Maschinen- und Anlagenbau große Chancen. Das gilt auch für die Beschäftigten. Ihre Arbeit wird kreativer und innovativer werden. Sie sollten den Wandel daher offensiv angehen. Es bietet sich ihnen die Möglichkeit, zu „Dirigenten der Wertschöpfung“ zu werden. Sicherlich wird es dazu kommen, dass die eine oder andere Tätigkeit automatisiert wird. Aber damit gehen nicht notwendigerweise Jobs verloren. Wichtig ist vielmehr, die Beschäftigten ausreichend zu qualifizieren und Lösungen zu finden, wie wir den Mittelstand und auch diejenigen in den Wandel einbeziehen können, die über fünfzig Jahre alt oder gering qualifiziert sind. «

KATJA PILZ, BETRIEBSRATSVORSITZENDE GESTRA AG:

» Die Flexibilität der Unternehmen wird immer größer. Immer mehr Beschäftigte kommen da nicht mehr mit. Wie können wir erreichen, dass die Arbeitgeber verstärkt in die Qualifizierung der Beschäftigten investieren? «

JÖRG HOFMANN, ERSTER VORSITZENDER DER IG METALL:

» Das Problem ist nicht, dass sich Tätigkeiten verändern. Es ist die Dynamik, mit der sich die Veränderungsprozesse vollziehen und vor allem vollziehen müssen. Industrie 4.0 ist nichts anderes als ein gigantischer, beschleunigter technologischer Sprung. Wir sind uns mit den Arbeitgebern einig, dass die Digitalisierung Chancen für die Branche und die Beschäftigten bietet und wir sie nutzen werden. Was wir dafür aber brauchen sind konkrete Lösungen, mehr Mitbestimmung und eine wirksame Interessenpolitik, damit wir den Veränderungen nicht ständig hinterherlaufen, sondern sie von vornherein mitgestalten. Die größten Handlungsfelder sind: die Qualifizierung und der Arbeitsplatz als Ort des Lernens sowie die Arbeitszeiten, die im digitalen Zeitalter bereits komplett aus dem Ruder gelaufen sind. «





DIALOG

DER DEUTSCHE MASCHINENBAU MUSS ZUKUNFTSFÄHIG BLEIBEN. DAS GEHT NUR MIT SOZIALVERTRÄGLICHEN LÖSUNGEN. ANGESICHTS DES STARKEN PERMANENTEN UND TIEFGREIFENDEN VERÄNDERUNGSDRUCKS, VOR DEM DIE UNTERNEHMEN STEHEN, STELLT SICH FÜR VIELE BESCHÄFTIGTE DAHER DIE FRAGE: WIE KANN GUTE ARBEIT IM MASCHINENBAU AUSSEHEN, UM EIN GUTES LEBEN FÜHREN ZU KÖNNEN? IN KURZEN GESPRÄCHSRUNDEN, DISKUSSIONEN IN KLEINGRUPPEN UND SPÄTER IN DEN FOREN BOT DIE KONFERENZ DEN TEILNEHMENDEN AUSREICHEND ZEIT – ANGEREGT AUCH DURCH DEN VORTRAG DES TECHNOLOGIE-EXPERTEN PROF. DR. JÜRGEN BAUERNHANSL –, EIGENE ANFORDERUNGEN ZU FORMULIEREN UND IDEEN UNTEREINANDER AUSZUTAUŠCHEN.

Gute Arbeit im Maschinenbau

Was Gute Arbeit im Maschinen- und Anlagenbau ist, wissen die Betriebsräte und Beschäftigten am besten – ob bei der Heller Maschinenfabrik, bei Oerlikon Textile oder auch bei Siemens Energy. In Zeiten der Unsicherheit wird ein sicherer Arbeitsplatz immer wichtiger.



» Heller ist seit vier Generationen in Familienbesitz und seit Sommer 2016 wieder zu hundert Prozent. Damit sind wir, die 1 600 Beschäftigten in Nürtingen (weltweit 2450), bisher gut gefahren. Das Management ist modern und aufgeschlossen. Wir stecken beim Thema „Industrie 4.0“ mitten drin.

Was uns zurzeit treibt, ist zum einen der Service sowie die Dekarbonisierung im Fahrzeugbau und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Werkzeugmaschinenindustrie. Wir haben rollierend 450 Beschäftigte im Service, die ständig auf den neuesten Stand der Technik gebracht werden müssen. Generell ist das Thema „Weiterqualifizierung“ nicht einfach, weil viele Beschäftigte (geschätzt fünfzig Prozent) kein Interesse daran haben, sich weiterzuqualifizieren. Sie wollen in Ruhe arbeiten und danach ihren Feierabend genießen. Daher tun wir uns schwer, sie zu motivieren und an den Veränderungsprozessen zu beteiligen. Ein Problem ist auch, dass das Unternehmen nur schwierig an neue



hochqualifizierte Fachkräfte rankommt. Wir müssen uns jedoch weiterentwickeln, wenn wir mit den zukünftigen Anforderungen – Industrie 4.0 und Elektromobilität – Schritt halten wollen. Noch haben wir es bei den meisten Maschinen, die wir herstellen, mit Verbrennungsmotoren zu tun. Aber wir müssen uns umstellen.

Es geht und ging uns darum, energieeffizientere Antriebssysteme und neue Verfahren zu entwickeln, die im Kfz-Bereich angewandt werden (spezielle Beschichtungstechnologie für Kurbelgehäuse beispielsweise sind schon im Einsatz). Forschung und Entwicklung sind bei uns gut ausgelastet. Aber was uns insgesamt fehlt, ist eine betriebsübergreifende Innovationskultur, die die Bereitschaft zum Engagement fordert und fördert. «

**BERND HAUSSMANN,
BETRIEBSRATSVORSITZENDER
GEBRÜDER HELLER MASCHINENFABRIK GMBH**



» Oerlikon Textile ist der Weltmarktführer im Bereich von Filamentspinnanlagen für Chemiefasern, Texturiermaschinen und Lösungen für die Produktion von BCF Teppichgarn, synthetischen Stapelfasern sowie Vliesstoffen. Der Absatzmarkt für diese Produkte schwankt seit Jahren. Das stark anwachsende China-Geschäft sorgte in den letzten fünf Jahren dagegen für Stabilität. Zwischen fünfzig bis siebzig Prozent seines Gesamtumsatzes, den das Unternehmen mit seinen rund 2 400 Beschäftigten erzielte, entfiel auf China. Aktuell zeichnet sich ein regelrechter Einbruch ab, da die chinesische Regierung die Überprüfung des 13. Fünfjahresplans angeordnet hat, der das Wachstum in diesem Segment bremsen wird. Nach fünf Jahren Boom haben wir es

nun also mit einer Krisensituation zu tun. Aber wir lassen uns nicht unterkriegen.

Auf einem Workshop gemeinsam mit der Geschäftsführung haben wir darüber gesprochen, wie wir die Situation bewältigen können. Wir waren uns einig, weiterhin auf HighTech-Produkte zu setzen und diese stärker auf Energieeffizienz auszurichten. Ein Projekt zur Organisationsentwicklung, in das wir Betriebsräte eingebunden sind, soll die notwendigen Veränderungsprozesse begleiten. In diesem Zusammenhang haben wir vor kurzem eine Qualitätsinitiative gestartet. Auch die Digitalisierung gehen wir gezielt und gemeinsam mit der Geschäftsführung in einem auf zwei Jahre angelegten Projekt an.

Ein weiteres wichtiges Thema ist für uns der Wissenstransfer. Denn durch den Arbeitsplatzabbau der vergangenen Jahre und den demografischen Wandel drohte ein starker Abfluss von betrieblichem Know-how. Jetzt sind wir dabei, Altersteilzeit mit Patenschaften zu verbinden, um den Wissenstransfer von den älteren zu den jüngeren Beschäftigten zu gewährleisten. Mit der unbefristeten Übernahme von Auszubildenden und mit der Übernahme von Fremdbeschäftigten nach zwölf Monaten verfol-

gen wir das Ziel, eigenes Fachkräftepotenzial langfristig aufzubauen. Auch die Beschäftigten beteiligen sich an diesen Diskussionen über die Zukunft des Unternehmens. Das gemeinsame Vorgehen mit der Geschäftsführung nimmt ihnen viele Ängste. «

**SABINE KUHLMANN,
GESAMTBETRIEBSRATSVORSITZENDE
OERLIKON TEXTILE GMBH & CO. KG**

» Unsere Sorge ist, dass der Kraftwerksbau nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa eingebrochen ist. Das hat inzwischen weitreichende Folgen für die 4 000 Beschäftigten allein am Standort Mülheim-Ruhr. Eine davon ist, dass immer mehr Arbeitsplätze ins Ausland verlagert werden. Die Dekarbonisierungspolitik der letzten Jahre hat uns nicht weitergebracht. Die Politik muss vielmehr begreifen, dass wir noch über Jahre hinweg den Kraftwerksbau als Brückentechnologie benötigen werden. Aber sie lässt uns im Ungewissen. Dabei hat sich doch der Kraftwerksbau in den letzten Jahren enorm weiterentwickelt. Wir haben Umwelttechniken angeschoben, die den hohen Anforderungen für die nächsten zehn bis 15 Jahre voll und ganz genügen. Unsere Anlagen verkaufen wir heute sehr gut ins Ausland. Aber das reicht nicht. Wir brauchen sie auch hier in Europa.

Doch auch Siemens muss umdenken. Es geht darum, mit innovativen Ideen auf Zukunftsmärkten präsent zu sein. Doch was macht das Unternehmen? Es ver-

lagert immer mehr Arbeitsplätze ins Ausland, insbesondere nach Asien. Und es kennt nur ein Ziel: die zweistellige Marge. Der Mensch, der die Marge erwirtschaftet, mit seinem Know-how, seinen Bedürfnissen und Vorschlägen ist dagegen zweitrangig. Das demotiviert die Kolleginnen und Kollegen. Deshalb haben wir Siemens-Betriebsräte und die IG Metall das Projekt „Arbeit 2020“ gestartet. Über einen Innovationsfonds unterstützen wir Initiativen der Beschäftigten, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und um mehr Freiräume für kreatives und ideenreiches Arbeiten zu schaffen. Wir diskutieren in allen Bereichen und über alle Berufsgruppen und Hierarchien hinweg – also auch mit den Vorgesetzten – darüber, wie wir in Zukunft arbeiten möchten. Das ist ein richtig spannender Prozess, der das Unternehmen verändern wird. «

**PIETRO BAZZOLI,
BETRIEBSRATSVORSITZENDER
SIEMENS AG ENERGY**



Prekäre Arbeit, Rente, Arbeitszeit

Kleine einstündige Gesprächsrunden gaben den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Konferenz Gelegenheit, Gedanken und Erfahrungen zu den aktuellen Kampagnenthemen der IG Metall, die teilweise bereits in den Reden und Vorträgen angesprochen wurden, auszutauschen.



Prekäre Arbeit, Rente, Arbeitszeit: Diese Themen, die derzeit von Kampagnen der IG Metall begleitet werden, standen im Zentrum der Diskussionen in den Kleingruppen. Keine PR-Agentur hatte diese Themen in den Vordergrund gehoben. Sie hatten sich vielmehr aus der Beschäftigtenbefragung 2015 der IG Metall herauskristallisiert. Fast 90 000 Kolleginnen und Kollegen allein aus dem Maschinenbau nahmen an dieser Befragung teil.

Die Befragungsergebnisse sind bemerkenswert. So wollen 92 Prozent der Befragten bei Leiharbeit und Werkverträgen eine gesetzliche Regelung nach dem Prinzip: gleiches Geld für gleiche Arbeit. Eine betriebliche, vom Arbeitgeber finanzierte Altersvorsorge fordern ebenfalls 92 Prozent. Den Eindruck, dass sie in den letzten Jahren immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit bewältigen müssen, haben 79 Prozent.

Die Diskussionsrunden gaben den Betriebsräten Gelegenheit, die spezifische Situation ihrer Betriebe darzustellen und ihren Sachverstand einzubringen.

PREKÄRE ARBEIT (WERKVERTRÄGE, LEIHARBEIT)

In fast allen Betrieben der Branche spielen Leiharbeit und – zunehmend – Werkverträge eine große Rolle. Dies gilt vor allem für die Entwicklungs- und Servicebereiche. Die Mehrzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Kleingruppen war überzeugt, dass die Unternehmen mit Leiharbeit und künftig stärker noch mit Werkverträgen Kosten senken und Festanstellungen vermeiden wollen.

Welche Möglichkeiten der Regulation sehen Betriebsräte? Die meisten von ihnen, die sich zu Wort meldeten, wollen mit betrieblichen Regelungen für den Erhalt der Wertschöpfungsketten eintreten.

Dabei betrachten sie teilbranchenspezifische Strategien als hilfreich. Von Arbeitsgruppen zu Werkverträgen, Schulungen, Muster-Betriebsvereinbarungen und Informationsveranstaltungen in den Geschäftsstellen erhoffen sie sich in ihrer Arbeit Unterstützung. Allgemeiner Konsens bestand darin, dass die Tarifpolitik der IG Metall der prekären Arbeit enge Schranken setzen soll und auch die Politik diese stärker zu begrenzen hat. Viele Betriebsräte forderten auch mehr Mitbestimmungsrechte bei Leiharbeit und Werkverträgen.

RENTE

Die drohende Altersarmut und das Fehlen ausreichend finanziell abgesicherter Ausstiegsmöglichkeiten beschäftigen die Belegschaften am meisten. Das zeigte sich in den Diskussionsgruppen deutlich. Eine solidarische Alters- oder Bürgerversicherung kann die Situation der Beschäftigten verbessern, da waren sich die Diskutierenden einig. Gleichzeitig müssen Betriebsräte künftig stärker initiativ werden, damit mehr altersförderliche und altersgerechte Arbeitsplätze geschaffen werden können. Der vorzeitige Renteneinstieg ist für viele Kolleginnen und Kollegen ebenfalls ein „heißes“ Thema. Wie beim gesamten Themenkomplex „Rente“, sollte die IG Metall auch hier stärker vorangehen, forderten sie. Es komme vor allem darauf an, dieses Thema noch energischer in die betriebliche und außerbetriebliche Öffentlichkeit zu tragen, damit es mobilisierbar werde.

ARBEITSZEIT

Dringenden Handlungsbedarf sahen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Diskussionsgruppen mit Blick auf den Verfall von Arbeitszeiten. Diesen gilt es – aus ihrer Sicht – zu verhindern. Aber schon das Erfassen der Arbeitszeit betrachteten viele als Riesenproblem.



Wichtig ist ihnen auch, das Thema „permanente Erreichbarkeit“ speziell in globalen Unternehmen anzugehen. Weitere Aspekte, die in den Gruppen angesprochen wurden, waren die Gestaltung von Schichtarbeit und Außenmontage sowie die nicht ausreichenden Zeiten für Qualifizierung sowie für Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Betriebsräte sprachen sich dafür aus, Öffnungsklauseln und „Flexi-Regelungen“ in den Tarifverträgen zu reduzieren. Netzwerke, Best-practice-Beispiele, sowie Dialogrunden mit der IG Metall würden ihnen helfen, das Thema „Arbeitszeit“ betrieblich voranzubringen.

Die Ergebnisse der Gruppendiskussionen wurden der für Kampagnen zuständigen Abteilung beim Vorstand der IG Metall widerspiegelt. In den Teilbranchentagungen des IG Metall Maschinen- und Anlagenbaus werden die Diskussionsergebnisse und Kampagnenthemen in den nächsten Monaten weiter behandelt werden.



Die Technologiefelder der Zukunft

Deutschland steht mit seinem vergleichsweise hohen Industrieanteil in Europa und seiner hohen Technologiekompetenz international gut da. Doch die Wirtschaftszentren verschieben sich global. Auch sind neue Technologiefelder – insbesondere Industrie 4.0 – und neue Technologien wie 3D-Printing auf dem Vormarsch. Für die Zukunft des Maschinenbaus werden daher aus Sicht des Technologie-Experten Prof. Dr. Thomas Bauernhansl vom Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) digitale Netzwerke und technologische Standards immer wichtiger.



Mit seinem Vortrag über neue technologische Herausforderungen des Maschinenbaus mahnte Thomas Bauernhansl die Unternehmen der Branche, sich den neuen Veränderungsprozessen mit hoher Dringlichkeit zu stellen. Noch gehe es dem deutschen Maschinenbau gut. Dies dürfe aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Branche in einem sich mit großer Dynamik wandelnden Umfeld befinde.

Gleichwohl verschoben sich die Wirtschaftszentren. Die Produktion gehe dorthin, wo konsumiert werde – und zwar verstärkt in den asiatischen Raum, insbesondere nach China und Indien. Deutschland befinde sich daher in der Produktion in einem zunehmend härteren Wettbewerb. Aus Sicht Bauernhansls sind die entscheidenden Faktoren hierbei: Talent, Innovationspolitik und Infrastruktur, Kostenwettbewerb, Energiepolitik, Infrastruktur, Recht und ein regulatorisches Umfeld.

KUNDENZENTRIERTE UND NACHHALTIGE LÖSUNGEN MACHEN GLOBAL DAS RENNEN.

Deutschland pflegt seinen industriellen Kern, auch wenn die Re-Industrialisierung in Europa noch auf sich warten lässt. Mit einem Industrieanteil von 22,6 Prozent steht das Land im internationalen Vergleich recht gut da und bewegt sich damit auch über dem europäischen Ziel von 20 Prozent, berichtete der Wissenschaftler. Vorreiter sei allerdings China mit einem Industrieanteil von 35 Prozent. Man dürfe jedoch davon ausgehen, dass die deutsche Industrie ihre starke Stellung im internationalen Wettbewerb nach China und den USA mittelfristig (bis 2020) halten könne.

Bei den Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) und der Anzahl der Forscher halte sich Deutschland bis heute in der Spitze. Vor allem mechatronische Systeme und Hochleistungsmaterialien trieben die FuE-Ausgaben. Dennoch gab Bauernhansl zu bedenken: Tun wir damit genug?

„Aus Kreisen der Industrie höre ich immer wieder: Es ging uns nie besser!“ Das gelte zumindest für große Teilbereiche, insbesondere für den Maschinenbau – mit einer Umsatzerwartung für 2016 in Höhe von 224,8 Milliarden Euro, einem Wachstum von 2,8 Prozent 2015, über einer Million Beschäftigten und einem recht hohen Investitionsvolumen von sieben Milliarden Euro allein in 2015. „Aber manchmal überkommt mich das Gefühl: Die Unternehmen fühlen sich zu wohl in ihrer Position“, bemerkte der Technologie-Experte kritisch. „Die Auftragsbücher sind voll, man hat viel zu tun und ist stark von den eigenen Produkten überzeugt.“

Das aber verhindert unter Umständen die Wandlungsfähigkeit, die man braucht, um sich auf neue Technologiefelder und neue Wettbewerber einzulassen.“

WANDLUNGSFÄHIGKEIT AUSBAUEN

Automotive sei der Innovationsmotor in Deutschland, konstatierte der Professor. Er stehe aber vor dem größten Wandel durch die Elektrifizierung, die Vernetzung und die Autonomisierung. „Auch im Maschinenbau und in der Elektrotechnik stehen wir vor tiefgreifenden Strukturveränderungen aufgrund des Aufstiegs von Asien und von Industrie 4.0.“ Größter aktueller Rivale sei der chinesische Maschinenbau – und zwar nicht nur bezogen auf das untere Technologiesegment, sondern mehr und mehr auch auf das mittlere und künftig auch auf das obere.

Außerdem positionierten sich verstärkt solche Wettbewerber auf den internationalen Märkten, die auf dem Gebiet der Digitalisierung stark seien. „Die deutschen FuE-Ausgaben im gesamten Maschinenbau sind zwar über die Jahre kontinuierlich gestiegen. Wenn man allerdings die sechs Milliarden Euro in 2015 betrachtet und sie auf die neuen Wettbewerber Google & Co. bezieht, dann sieht das gleich ein wenig anders aus,“ berichtete Bauernhansl. Dabei verwies er auf die FuE-Budgets von einigen der neuen Wettbewerber: Samsung 14,1 Milliarden Euro; Intel 11,5 Milliarden Euro; Microsoft 11,4 Milliarden Euro; Google 9,8 Milliarden Euro; Amazon 9,3 Milliarden Euro. „Wenn diese Global Player erst einmal den Maschinenbau für sich entdeckt haben, was zur Zeit ansatzweise der Fall ist – Google hat kürzlich sieben Roboterhersteller gekauft –, werden sie mit einer enormen Wucht in den Markt gehen. Da kann kein einzelner Maschinenbauer und schon gar kein mittelständisches Unternehmen in Deutschland mehr mitkommen“, so der Professor.

Das Bild runde sich weiter ab, wenn man den Blick auf die Relationen von Umsatz, Zahl der Beschäftigten, Gewinn und Geldreserven bei den neuen Wettbewerbern richte. „Apple hat 178 Milliarden Dollar auf der hohen Kante und ist in der Lage, Volkswagen aus Mitteln der Portokasse aufzukaufen. Vor einiger Zeit wurde die Marktkapitalisierung von VW auf rund 55 Milliarden Euro geschätzt. Apple hätte nicht einmal zur Bank gehen müssen, um einen Kredit für ein solches Vorhaben zu beantragen. Dies muss man im Hinterkopf behalten, wenn man über globale Veränderungen spricht.“ Gerade das „Internet der Dinge“ berge ein gigantisches Wachstumspotenzial, das immer mehr Spieler in die Domäne des Maschinen- und Automobilbaus anlocke.

INTERNET DER DINGE

Um zu verdeutlichen, was sich mit dem neuen Technologiefeld „Industrie 4.0“ beziehungsweise „Internet der Dinge“ konkret für den Maschinenbau verändert,

beschrieb Bauernhansl zunächst die vier Wellen, die die Digitalisierung der Produktion seit rund dreißig Jahren durchläuft. Die erste Welle – die „eigentliche“ Digitalisierung – begann Anfang der 1980er Jahre damit, dass die Welt mit Hilfe einer Software in Nullen und Einsen abgebildet wurde. Dies führte dazu, dass Maschinen über die entsprechende Software per Computer gesteuert werden konnten. In der Folge entstand unter anderem die CNC-Technologie.

Die zweite Welle der Digitalisierung startete vor rund zwanzig Jahren mit der Virtualisierung. Hierbei ging es nicht mehr nur darum, ein digitales Abbild von Dingen zu schaffen, sondern digitale Modelle zu entwickeln und diese am Computer zu verändern oder beispielsweise auf die Zukunft zu projizieren. Das ermöglichte es, eine Maschine virtuell aufzubauen, sie virtuell in Betrieb zu nehmen und an ihr verschiedene Programme zu testen, bevor die entsprechenden Anlagen überhaupt erst gebaut wurden.

Bei der dritten – aktuell vielfach zu beobachtenden – Phase, steht die Vernetzung im Mittelpunkt. Vernetzt werden jetzt alle möglichen Dinge, so dass sie – möglichst in Echtzeit, also im Millisekundentakt – miteinander kommunizieren können.

Daran wird sich die vierte Phase anschließen: die Autonomisierung. Heute bereits wird daran gearbeitet, den Dingen mehr Intelligenz zu geben und sie durch Algorithmen zum maschinellen Lernen zu veranlassen. Dadurch werden die Dinge zunehmend autonom. Sie können mehr und mehr selbst, ohne dass der Mensch eingreifen muss – Stichwort: autonomes Fahren. „Irgendwann, wenn man aus allen möglichen Maschinen die Daten zusammenzieht, Muster erkennt und mit diesen Mustern Wahrscheinlichkeiten berechnet und mit diesen Wahrscheinlichkeiten Vorschläge generiert, machen die Maschinen ihre eigenen Vorschläge, wie man ein Material am besten bearbeitet, um ein bestimmtes Bearbeitungsergebnis zu erzielen. Viele solcher Möglichkeiten gibt es heute schon, und es ist erschreckend, wie schnell sich das weiterentwickelt. In zehn bis 15 Jahren wird das die Arbeitswelt grundlegend verändern“, so Bauernhansl.

NEUE GESCHÄFTSMODELLE

Das „Internet of Everything“ werde zugleich Basis für neue Geschäftsmodelle und Business-Ökosysteme. Über drei Milliarden Menschen hätten im Jahr 2015 bereits das Internet genutzt, stellte der Professor fest. 25 Milliarden Dinge seien bis dahin schon vernetzt gewesen, im Jahr 2020 würden es voraussichtlich fünfzig Milliarden Dinge sein. Es gebe bereits unzählig viele Services im Internet. Allein im Apple Store seien bis heute eine Million Apps mehr als 75 Milliarden Mal heruntergeladen worden. Es entstünden damit neue Formen des Wirtschaftens, wie die Shared Economy,

das Prosumermodell oder Industrie 4.0, auf die sich auch der Maschinenbau einstellen müsse.

Für den Wissenschaftler wirft diese Entwicklung die Frage auf: Wo bleibt der Maschinenbau in einer solchen digitalen Welt mit neuen digitalen Gegenspielern? „Wir müssen uns klarmachen, dass künftig auch Google & Co. das Feld bespielen werden. Die kennen sich schon heute prächtig aus mit dem Internet of Everything, mit Big Data und Analytik; die wissen, was eine cloudbasierte Plattform ist und wie serviceorientierte Architekturen aussehen können. Und sie beherrschen die Modellierung von Echtzeitmodellen. Jetzt streben sie in das physische System und darüber zum Kunden. Ihre Strategie besteht darin, über ihre eigenen digitalen Plattformen kundenbezogene Produkte zu entwickeln, zu vertreiben und daran angepasste Serviceleistungen zu erbringen. Wenn sie so in den Bereich des Maschinenbaus eindringen, steht dieser vor einer existenziellen Herausforderung.“

Es sei durchaus vorstellbar, so Bauernhansl, dass Maschinenbauunternehmen in naher Zukunft beispielsweise Amazon beliefern, aber der Internetdienstleister den Kundenkontakt für sich beansprucht. Damit könne Amazon dann die Gewinnmarge setzen – und zwar nicht nur für das Maschinenbauunternehmen, sondern auch für denjenigen, der die Plattform betreibt. Es sei deswegen für den deutschen Maschinenbau extrem wichtig, sich um eigene internetbeziehungsweise cloudbasierte Plattformen, die jetzt überall entstünden, zu kümmern und in den Händen zu behalten. Die Branche müsste den Switch in cyberphysische Systeme selbst hinkriegen, statt das Feld den bekannten Softwareunternehmen – ihren Gegenspielern – zu überlassen.

CYBERPHYSISCHE SYSTEME

Aus Sicht des Wissenschaftlers sind die Maschinenbau-Unternehmen vor allem gefordert, eine völlig neue Architektur aufzubauen, um künftig Maschinen entwickeln und vertreiben zu können. Der Trend gehe stark in Richtung kundenzentrierter und nachhaltiger Lösungen. Die Maschinenbau-Unternehmen stünden damit vor der Herausforderung, genau solche Dienste auf digitalen Plattformen zu entwickeln, die das trafen, was der Kunde haben möchte. Dazu könnten sie Informationen aus dem Internet oder auch von anderen Plattformen und Anbietern nutzen, diese verdichten und so wiederum Data-Algorithmen füttern, um massiv dazulernen und neue Dienste entwickeln zu können.

Der Grad an Komplexität bei der Entwicklung neuer Maschinen nehme deutlich zu. So müssten künftig nicht nur die Ausstattung der Maschine, wie etwa das Material oder die Sensorik, in den Blick genommen werden. Hinzu kämen weitere Faktoren, wie etwa die

Interaktion Mensch-Maschine, die mit zu berücksichtigen seien. Eine Maschine solle immer auch kontextbezogen und möglichst einfach zu bedienen sein – durch Sprachsteuerung, Touchscreen, Gestenerkennung wie auch immer.

Dementsprechend sei es notwendig, einen möglichst kompletten „digitalen Schatten“ einer Produktion und der an sie gekoppelten Arbeitsplätze zu erzeugen. Wie so etwas funktioniert, erklärte Bauernhansl am Beispiel fahrerloser Transportsysteme. Diese seien heute in der Lage, über Sensoren Informationen einzufangen und in ein Echtzeit-Abbild der Realität auf einer cloudbasierten Plattform zu integrieren. Daraus sei eine Art „Google Maps“ entstanden, über das die einzelnen Transportsysteme jederzeit Informationen darüber erhielten, wo in der Fabrik gerade ein Stau sei, wo eine Palette im Weg stehe oder wo man nicht entlangfahren sollte – dies alles in Echtzeit. Auf dieser Grundlage könnten sie permanent und selbstständig ihren Weg planen, um am schnellsten von A nach B zu kommen.

„Es ist sicherlich verwirrend, sich vor Augen zu führen, was es alles bereits gibt und was möglich ist“, betonte Bauernhansl. „Wichtig ist, sich klarzumachen, dass es künftig verstärkt darum geht, physische Systeme zu entwickeln, die mehr sind als das digitale Abbild einer Maschine, sondern sehr komplex sind.“ Da reiche Maschinenwissen allein nicht mehr aus, sondern es bedürfe sehr viel Know-hows in den Bereichen Sensorik, Modellierung, Software und bei der Zusammenführung unterschiedlicher Programmiersprachen. Der Wandel der Produktarchitektur bedeute, dass die Fähigkeit, Komplexität effektiv zu steuern, zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werde.

WEITERE NEUE TECHNOLOGIEFELDER

Außer Industrie 4.0 solle sich der Maschinenbau auch mit anderen neuen relevanten Technologiefeldern der Zukunft auseinandersetzen – beispielsweise mit Zero-Waste-Technologien, neuen Materialkonzepten, additiven Technologien und Robotern, empfahl Bauernhansl.

Global machten kundenzentrierte und nachhaltige Lösungen das Rennen. Die Themen der Zukunft lauteten „Mass Personalization“ und „Mass Sustainability“, denn Entwicklungsmärkte hätten einen immer höheren Anteil am Ressourcenverbrauch. Es sei daher eine Wende in allen Bereichen der Produktion (Energie, Material, Personal, Kapital und dispositive Faktoren) erforderlich, die von der Wertschöpfung zur Wertschaffung hinführe.

Das Entwicklungsziel von Zero-Waste-Maschinensystemen sei die Ultraeffizienz durch eine Verbindung von Effektivität mit Effizienz, so der Wissenschaftler. „Die klassischen Fertigungsverfahren sind

DIE WICHTIGSTEN ELEMENTE DER INDUSTRIE 4.0

INFRASTRUKTUR (PHYSISCH, DIGITAL)

CYBERPHYSISCHES SYSTEM

Produktlebenszyklus (wertschöpfend = personalisiert + nachhaltig)

Zusammenarbeit

Physische Systeme (handeln, messen, kommunizieren)

Menschen (entscheiden, gestalten, kommunizieren)

Reflektion

Digitaler Schatten (Echtzeitmodell)

Transaktion

Softwaredienst (machine-skills, Apps, Plattformdienste)

Interaktion

Cloudbasierte Plattformen (Privat, Community, Public)

Preskription

Analytik (Big Data/maschinelles Lernen)

Kommunikation

Internet of Everything (Menschen, Dienste, Dinge)

häufig durch verfahrensbedingten Materialabfall und schlechte Energiebilanzen verlustreich. Daher benötigen wir Innovationsansätze für mehr Effektivität.“ Das könne Materialrecycling im Produktionsprozess sein, die Rückgewinnung von Energie beispielsweise über Energy Harvesting. Ebenso in Frage kämen innovative Recyclingverfahren, die Vernetzung von Betriebsmitteln, Verfahrenskombinationen und -integrationen und schließlich die Realisierung kurzer, verlustfreier Prozessketten.

ANFORDERUNGEN AN DIE TECHNOLOGIE-ENTWICKLUNG

Große Chancen für etablierte Maschinenbauer, ihre Kompetenzen einzubringen, sieht Bauernhansl vor allem auf dem Gebiet der Technologie-Entwicklung. Der deutsche Maschinenbau investiere bereits heute massiv in die Entwicklung neuer Technologien. Zu den Trends zähle unter anderem der neue Materialmix für den Leichtbau. Dieser führe allerdings zu höchsten Anforderungen in der Produktionstechnik, insbesondere vor dem Hintergrund von 3D-Printing, das nun auch im klassischen Maschinenbau ankomme. Hierfür sei allerdings noch viel interdisziplinäre Forschung und Entwicklung nötig, insbesondere in den Bereichen hybride Systeme, Verbundmaterialien und Matrixstrukturen oder Robotik in der Automobil-Produktion.

FAZIT

Aus der Sicht des Wissenschaftlers steht der deutsche Maschinenbau vor existenziellen Herausforderungen, die sich aus der Verschiebung der Märkte, aber vor

allem durch die neuen Wettbewerber Google & Co ergäben. Das Internet der Dinge biete zwar immense Wachstumspotenziale, von der auch die Branche profitieren könne, so Bauernhansl. Aber genau dies sei auch das Spielfeld der neuen Wettbewerber, deren FuE-Möglichkeiten enorm seien. Ihr Fokus liege auf der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die auf kompletten Öko-Systemen basierten. Überhaupt seien Daten das neue Gold.

Der Anteil der „Der-Sieger-gewinnt-alles“-Märkte nehme zu. Die Digitalisierung und Entmaterialisierung von Informationen, Produkten und Services führe zu enormen Skaleneffekten („kopieren“ statt produzieren). Es gebe hier nahezu keine Kapazitätsrestriktionen, und die Kosten seien hochvariabel.

Weitreichende Verbesserungen im Bereich der Telekommunikation und der Informations-Logistik führten dazu, dass jedes Individuum Zugang zum globalen Markt habe. Auch jedes „Ding“ könne Zugang zum Internet erlangen. Suchmaschinen reduzierten den Rechercheaufwand nach der „besten“ Leistung.

Vor diesem Hintergrund würden Netzwerke und Standards immer wichtiger. Skaleneffekte gebe es insbesondere auf der Nachfrageseite (Netzwerkeffekte): Je verbreiteter eine Plattform/ein Netzwerk beziehungsweise digitales Ökosystem sei, desto attraktiver werde es. Als Beispiel könne das Moonshot-Projekt „Google Robotics“ gelten: Google entwickle den „Smart Robot“ mit höchster Priorität.



FOREN

WENN DER DEUTSCHE MASCHINENBAU SEINE STÄRKE HALTEN WILL, MUSS ER SICH VERÄNDERN. DIGITALISIERUNG, MODULARE BAUWEISEN, ENERGIEEFFIZIENTE PRODUKTIONSKONZEPTE UND GREENTECH ZIEHEN IN DIE BETRIEBE EIN. UND AUCH DER DEMOGRAFISCHE WANDEL SOWIE DIE WACHSENDE KONKURRENZ AUS CHINA WERDEN DIE BRANCHE VERÄNDERN. IN DEN FÜNF FOREN GELANG EIN THEORIE-PRAXIS-AUSTAUSCH ÜBER DIE FRAGEN, AUF WELCHE ZUKUNFT SICH DIE BETRIEBE EINSTELLEN MÜSSEN UND WIE BETRIEBSRÄTE SOWIE GEWERKSCHAFTERINNEN UND GEWERKSCHAFTER DIE BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGSPROZESSE BEEINFLUSSEN, GESTALTEN UND KRITISCH BEGLEITEN KÖNNEN.

Forum 1:

Digitalisierter Maschinenbau – das Aus für die Facharbeit oder Chance für Arbeit 4.0 und Mitbestimmung?

Qualifizierte Facharbeit ist ein internationales Markenzeichen des deutschen Maschinenbaus. Das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten hat den weltweiten Erfolg der Branche erst möglich gemacht. Stellt die fortschreitende Digitalisierung diesen Erfolgsfaktor in Frage oder verbindet sich mit ihr die Chance, qualifizierte Industriearbeit zu erhalten und weiterzuentwickeln? Im Forum 1 stand diese Frage im Mittelpunkt der Debatte. Professor Hartmut Hirsch-Kreinsen von der Technischen Universität Dortmund warf einen Blick auf mögliche Entwicklungen und präsentierte Gestaltungskriterien aus wissenschaftlicher Sicht. Holger Krökel, Betriebsratsmitglied Bosch Rexroth AG, beleuchtete aus der betrieblichen Praxis, welche Stellschrauben wie genutzt werden können, um qualifizierte Facharbeit auch in einer digitalen Arbeitswelt sichern zu können.

Die menschliche Arbeitskraft ist für die erfolgreiche Einführung der neuen digitalen Technologien unverzichtbar. Fraglich ist allerdings, wie sie sich durch die Digitalisierung auf dem Weg in ein neues Industriezeitalter verändern wird.

AUSBLICK AUF DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

Hartmut Hirsch-Kreinsen warf in seinem Vortrag einen pessimistischen und einen optimistischen Blick auf die künftige Entwicklung der Industriearbeit. Die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen könnten einerseits für weitreichende Jobverluste, die Polarisierung von Qualifikationen, die Erosion mittlerer Tätigkeiten sowie für eine immer weitere Entgrenzung der Arbeit und Kontrollierbarkeit der Beschäftigten sorgen. Aber genauso denkbar ist andererseits, dass in der digitalen Zukunft Jobverluste durch neue qualifizierte Arbeitsplätze kompensiert werden, dass das Qualifikationsniveau allgemein steigt, die Industriearbeit aufgewertet wird und eine bessere Work-Life-Balance möglich ist.

Anhand von drei Entwicklungsszenarien erläuterte der Wissenschaftler, wie sich die Industriearbeit in einer digitalisierten Welt verändern könnte.

✕ Erstes Szenario: Upgrading von Industriearbeit.

Diese Entwicklungsalternative unterstellt, dass Beschäftigungsstabilität beziehungsweise -wachstum und steigende Qualifikationen erreicht werden. Sie geht davon aus, dass im digitalisierten Arbeits- und Produktionsprozess höherwertige Tätigkeiten immer bedeutsamer werden und mehr Selbstbestimmung in der Arbeit möglich wird. Es entwickelt sich eine qualifikatorisch aufgewertete, flexibel integrierte Arbeitsform. Hierbei arbeiten unterschiedlich qualifizierte und gleichberechtigte Beschäftigte in lockeren Netzwerken weitgehend selbstorganisiert und situationsbestimmt zusammen. Sie können die Arbeitsbelastungen und den Arbeitsanfall situations- und lebensphasenorientiert vergleichsweise autonom regulieren.

✕ Zweites Szenario: Automated Factory. Diese Entwicklungsalternative geht von der Annahme aus, dass Industriearbeit in weiten Teilen durch die neuen Technologien zumindest kurzfristig ersetzt werden kann. Dadurch ist mit hohen Arbeitsplatzverlusten zu rechnen. Anfänglich sind davon vor allem geringqualifizierte und standardisierte Tätigkeiten – etwa in der Maschinenbedienung – betroffen. Dabei könnten insbesondere gesundheitsgefähr-



Prof. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Technische Universität Dortmund

dende oder ergonomisch inakzeptable Tätigkeiten von Robotersystemen übernommen werden, um Beschäftigte zu entlasten. Längerfristig ist allerdings zu erwarten, dass auch Tätigkeiten im Segment qualifizierter Industriearbeit durch Robotik in großem Ausmaß ersetzt werden können.

✖ **Drittes Szenario: Polarisierung von Industriearbeit.**

In diesem Blick auf die Zukunft gibt es Gewinner und Verlierer. In dieses Szenario fließen Prozesse aus den beiden anderen Entwicklungsalternativen ein. Zusätzlich geht es davon aus, dass gering qualifizierte Industriearbeit in vielen Bereichen neu entsteht. Hierbei öffnet sich eine Schere zwischen einerseits komplexen Tätigkeiten mit hohen Qualifikationsanforderungen und andererseits einfachen operativen Tätigkeiten mit niedrigem Qualifikationsniveau. Bisherige mittlere Qualifikationsgruppen – also qualifizierte Facharbeit und entsprechende Tätigkeiten – differenzieren sich dabei sowohl „nach oben“ als auch „nach unten“ aus. Es entsteht eine polarisierte Arbeitsstruktur.

Für Hirsch-Kreinsen kristallisiert sich bisher noch kein eindeutiger Trend heraus. Vielmehr sind für ihn unterschiedliche, teilweise widersprüchliche Entwicklungen erkennbar. Eher wahrscheinlich für den deutschen Maschinenbau ist – aus seiner Sicht – ein Nebeneinander von „Polarisierung“ und „Upgrading“ bei den Arbeitstätigkeiten. Beispielsweise rechnet er damit, dass es den Beruf des Maschinenbedieners infolge der Automatisierung bald nicht mehr geben wird. Dieser könnte in grundlegende Tätigkeiten zum Betriebserhalt sowie in vermehrten Überwachungs- und Wartungsaufgaben auseinanderfallen.

Der Wissenschaftler stellte aber auch klar, dass seine Forschungsergebnisse deutlich machen, dass die Sicherung und der Ausbau qualifizierter Facharbeit im Zuge der Digitalisierung keine Selbstläufer sind.

STELLSCHRAUBEN FÜR DEN ERHALT QUALIFIZIERTER INDUSTRIEARBEIT

Aber welche Stellschrauben gibt es, um die Industriearbeit der Zukunft so zu gestalten, dass auch im digitalen Zeitalter qualifizierte Facharbeit nicht nur erhalten, sondern weiter ausgebaut werden kann?

Hierfür ist es aus der Sicht von Hirsch-Kreinsen zunächst notwendig, den Produktionsprozess als ein sozio-technisches Gesamtsystem aus Mensch, Technik und Organisation zu begreifen. Dieses verfügt über verschiedene Schnittstellen zwischen den technischen, menschlichen und organisatorischen Teilsystemen und kann darüber beeinflusst werden. Wenn es das Ziel ist, in einer digitalen Gesellschaft den Ausbau qualifizierter Industriearbeit voranzutreiben, reicht es daher für den Wissenschaftler nicht aus, nur die Technologie oder nur den Menschen zu optimieren. Vielmehr kommt es darauf an, das Gesamtsystem mit seinen Wechselwirkungen auf die Teilsysteme in den Blick zu nehmen und es mit Hilfe von qualifikationsorientierten Kriterien gezielt neu zu gestalten.

Für die verschiedenen Schnittstellen bedeutet das:

- ✖ An der Mensch-Maschine-Schnittstelle sollten anpassungsfähige Assistenzsysteme zum Einsatz kommen. Mit ihrer Hilfe könnten Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikationen und individuell verschiedener Qualifikationsniveaus in der Produktion problemlos eng zusammenarbeiten. Die Anpassungsfähigkeit dieser Assistenzsysteme ermöglicht außerdem kontinuierliche Lern- und Qualifizierungsprozesse. Darüber hinaus verbessern sie die Voraussetzungen für mehr Transparenz und eine stärkere Kontrollierbarkeit des Systems durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
- ✖ An der Schnittstelle Mensch-Organisation sollten Arbeitsprozesse und Personaleinsatz durch digitale Unterstützung stärker nach den Kriterien von Ganzheitlichkeit und Dynamik organisiert werden. Dabei geht es beispielsweise darum, unterschiedliche Tätigkeiten wie Disposition und Ausführung zusammenzuführen, ganzheitliche Aufgabenschnitte zu entwickeln, situatives „Learning-on-the-job“ usw. zu ermöglichen. Auf diese Weise können größere Handlungsspielräume für die Beschäftigten geschaffen werden. Außerdem verbessert das ihre Möglichkeiten, ihre Arbeit sowie erforderliche Lern- und kontinuierliche Qualifizierungsprozesse weitgehend selbst zu organisieren. Letztlich fördert das eine „interdisziplinäre kollektive Intelligenz“.
- ✖ An der Schnittstelle Organisation-Technologie sollten dezentrale Organisationsformen und Regelkreise eine größere Rolle spielen. Durch weitgehendes Ausschöpfen der Dezentralisierungspotenziale der vernetzten Technologien könnten sich neue Formen flexibel integrierter und innovativer Industriearbeit entwickeln – mit weniger Hierarchien und einer offeneren Führungskultur.

Mit seinen Überlegungen machte Hartmut Hirsch-Kreinsen deutlich, dass die Arbeit 4.0 grundsätzlich gestaltbar und ein Technikdeterminismus fehl am Platze ist. Die von ihm beschriebenen Gestaltungskriterien zielen darauf, qualifikationsorientierte Arbeitsformen auszubauen und schaffen gleichzeitig die Voraussetzungen, um die technologischen und ökonomischen Potenziale der neuen Technologien tatsächlich auszuschöpfen. „Denn unstrittig ist“, so der Wirtschaftssoziologe, „dass auch in der Zukunft qualifizierte Mitarbeiter einer der zentralen Bestimmungsfaktoren für die Innovationsfähigkeit des Maschinenbaus und die Sicherung der Arbeitsplätze sein werden.“

VERNETZTES ARBEITEN IN DER PRAXIS

Doch wie groß ist der Gestaltungsrahmen für den Ausbau qualifizierter Industriearbeit in der betrieblichen Praxis? Mit dieser Frage befasste sich Holger Krökel, Betriebsratsmitglied Bosch Rexroth AG, Homburg/Saar.

Seit Ende 2014 gibt es in dem Unternehmen eine Multiproduktlinie. Es handelt sich dabei um eine vernetzte Montagelinie für die halbautomatische Produktion von Hydraulikscheibenventilen. Auf dieser können von Beschäftigten mit unterschiedlichen Qualifikationen und Vorkenntnissen – Angelernte bis Experten – zurzeit sechs Grundtypen und mehr als 200 Produktvarianten montiert werden. Die Anlage erlaubt ganz unterschiedliche Anwendungen: Serienfertigung für große Stückzahlen, Serienan- und -ausläufe mit geringen Stückzahlen, den Ausgleich von Auftragsspitzen anderer Montagelinien der Serienfertigung bis hin zur Montage und Fertigung von Einzelprodukten (Losgröße 1). Ein weiterer Vorteil der Montagelinie ist, dass sich die Rüstzeiten erheblich verkürzen, wenn nacheinander verschiedene Varianten zu montieren sind.

In der Anlage laufen unter anderem Daten der Auftragsplanung und Fertigungssteuerung sowie Produktwissen und individuelle Kompetenzprofile der Beschäftigten zusammen. Es gibt ein Werkerinformationssystem, auf das die Kolleginnen und Kollegen bei ihrer Arbeit zurückgreifen können. Darin sind nicht nur Arbeitspläne und -verläufe schriftlich dokumentiert. Es enthält auch 3D-Animationen und Bilder, um Prozesse zu veranschaulichen.

Bosch Rexroth ist mit dieser Linie auf dem Weg zu „Industrie 4.0“ weit fortgeschritten. Der nächste Schritt dürfte sein, so Holger Krökel, dass über die Montagelinie einzelne Anlagen direkt angesteuert werden können (vollautomatische Produktion). Am Ende könnte es eine durchgängige Vernetzung über den gesamten Wertstrom geben (Smart Automation), in die alle Daten aus Logistik, Fertigung, Montage und Prüfung integriert sind und miteinander kommunizieren. „Spätestens dann werden wir uns fragen müssen: Wo bleibt



Holger Krökel, Betriebsrat Bosch Rexroth AG

der Mensch, wenn wir zukünftig ‚Kommunikation‘ vor allem als digitale Vernetzung von Maschinen, Technologien und Systemen betrachten?“

Aber auch in der aktuellen Phase von „Industrie 4.0“ sieht sich der Betriebsrat bei Bosch Rexroth vor ein riesiges Aufgabenfeld gestellt. So zeigt die neue Montagelinie exemplarisch, welche Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle es für den Arbeitgeber gibt. Die hohe Varianz bei der Montage, der schnelle Wechsel von einem Produkt zum anderen, insbesondere bei kleinen Stückzahlen, stellen zudem ganz neue Anforderungen an die Konzentration der Beschäftigten und an die Ergonomie der Arbeitsplätze. Auch die Kommunikation zwischen der Montage und den internen Zulieferern und Kunden spielt eine immer wichtigere Rolle und muss verbessert werden. Nicht zuletzt sind es Fragen der Qualifikation, Arbeitszeit und der Entgeltsicherung, mit denen sich der Betriebsrat derzeit befasst.

Verschiedene Betriebsvereinbarungen hat er bereits auf den Weg gebracht, um bei Bosch Rexroth die Herausforderung „Industrie 4.0“ im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten. Es gibt eine Rahmenvereinbarung mit dem Arbeitgeber über „Industrie 4.0-Lösungen“ sowie Betriebsvereinbarungen zum „Einsatz von Techniken zur Erfassung von Prozessdaten“ und zum „Piloteinsatz von Industrie 4.0-Lösungen“. „Für uns ist das alles Neuland“, sagt Krökel. „Wir sind immer wieder mit neuen Fragen und Themen konfrontiert. Learning-by-doing bestimmt unseren Arbeitsalltag.“

Um die Leistungs- und Verhaltenskontrolle des Arbeitgebers durch die neuen digitalen Möglichkeiten einzugrenzen, ist geregelt, dass es Berechtigungskonzepte an den Anlagen gibt. Alle Beschäftigten, die eine Berechtigung haben, müssen sich per Bluetooth-

Tag ausweisen. Es gibt keinen direkten Zugriff der Führungsstruktur auf die in der Anlage gespeicherten Daten. Um zu vermeiden, dass die Leistungen einzelner Personen an den Anlagen nachverfolgt werden können, werden die Daten über die Stückzahl der montierten Produkte nicht laufend, sondern alle 24 Stunden ausgewertet. Auch das Entgelt derjenigen, die an der neuen Montagelinie arbeiten, konnte gesichert werden.

„Die Montageprozesse haben sich gegenüber der alten Anlage nicht groß verändert“, berichtet Krökel. „Aber die Arbeitsinhalte haben sich ausgeweitet. Es kommen immer mehr Tätigkeiten hinzu. An der Montagelinie findet Rotation statt, die Kolleginnen und Kollegen werden flexibel eingesetzt. Sie müssen alle Tätigkeiten beherrschen: Material bestellen, die Qualität der montierten Produkte prüfen, die Anlagen betreuen usw. Eine Entwertung von Tätigkeiten und Qualifikationen ist bei uns kein Thema!“ Die neue Montagelinie bietet auch älteren Beschäftigten und An- sowie Ungelernten neue Chancen, da sie individuell eingestellt werden kann.

Die Prozessschritte an der neuen Montagelinie sind klar definiert. Dazu gehört auch, dass Kolleginnen und Kollegen nach bestimmten Plänen eingearbeitet werden müssen sowie festgelegte Erstinformationen und Beteiligungsrechte erhalten.

Dennoch gibt es aus der Sicht des Betriebsrats noch viel zu tun. Das gilt insbesondere für die Kommunikation – und hier vor allem die zwischen den Menschen. „Die menschliche Kommunikation wird an solchen hochkomplexen Anlagen zum Schlüssel des Erfolgs“, betont Krökel. Deshalb wurden regelmäßige Gesprächsrunden an der Montagelinie mit allen Beteiligten – dazu zählt auch der Support – eingeführt. Es gibt einen Werkstattplaner, der diese vorbereitet und auswertet. „Perspektivisch befürchten wir allerdings,

dass indirekte Strukturen – wie etwa der Support – tendenziell abgebaut werden und immer mehr auf das technische System umgestellt wird. Aus unserer Sicht sind damit erhebliche Gefahren verbunden. Eine Lösung hierfür haben wir noch nicht. Aber wir arbeiten dran – unter anderem wünschen wir uns eine Vereinbarung über Just-in-time-Unterstützung.“

LEISTUNGS- UND VERHALTENSKONTROLLEN AUSSCHLIESSEN

In der anschließenden Diskussion im Forum 1 stand das Thema „Leistungs- und Verhaltenskontrolle“ im Mittelpunkt. Wer erfasst welche Daten zu welchem Zweck? Als besondere Schwierigkeit sahen es die Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmer an, die Gefahren für die Leistungs- und Verhaltenskontrolle in den neuen Technologien überhaupt zu identifizieren. Dazu bedürfe es, angesichts der immer komplexeren digitalen Lösungen, entsprechender IT-Expertise, über die aber Betriebsräte zumeist nicht verfügen. Das gelte insbesondere für Interessenvertretungen in kleineren und mittelständischen Betrieben.

Einig waren sie sich, dass es notwendig ist die „Industrie 4.0“ mitzugestalten. Allerdings gaben einige Diskussionsteilnehmende zu bedenken, dass die derzeitige Gesetzeslage zur Mitbestimmung nicht ausreiche, um auf die Einführung neuer Technologien sowie auf die damit verbundene Arbeitsorganisation nennenswert Einfluss zu nehmen. Erforderlich sei einerseits eine erweiterte Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Andererseits sollten Betriebsräte aber auch mehr Mut zeigen und die bestehenden Handlungsmöglichkeiten noch stärker ausschöpfen. Nicht zuletzt gelte es, die neue „Arbeitswelt 4.0“ so zu gestalten, dass alle Beschäftigtengruppen Vorteile hätten – insbesondere auch An- und Ungelernte sowie Ältere. Es dürfe nicht sein, dass nur junge und digital erfahrene Beschäftigte in die digitale Zukunft mitgenommen würden.



Forum 2:

Modulare Bauweise und Plattformkonzepte – Garant des Erfolgs oder steigendes Verlagerungs- und Beschäftigungsrisiko?

Die modulare Entwicklung von Produkten und modulare Produktbaukästen spielen im Maschinenbau eine zunehmend wichtige Rolle. Innerhalb der Branche zählen Standardisierung und Modularisierung zu den zentralen Strategiethemen. Damit wollen die Unternehmen Wachstum generieren und Wettbewerbsvorteile erlangen. Die modulare Bauweise setzt einen hohen Grad von Standardisierung voraus und ermöglicht neue Fertigungskonzepte, die produktivitätssteigernd, kostengünstig und in hohem Maße flexibel sind. Sie könnte allerdings erhebliche Folgen für die Arbeitsorganisation und Beschäftigung haben. Diese standen im Zentrum der Diskussion im Forum 2. Zunächst informierte Dr. Jürgen Dispan vom IMU Institut Stuttgart in seinem Vortrag über die Chancen und Risiken derartiger Baukastensysteme für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Anschließend berichtete Carmen Hettich-Günther, Betriebsratsvorsitzende bei der Homag GmbH, wie sich in dem Unternehmen der Arbeitsalltag der Beschäftigten durch die modulare Bauweise verändert. Sie sieht den Betriebsrat als „kritischen Promotor“ dieser Umgestaltung.

Was noch vor wenigen Jahren in vielen Unternehmen kaum über das „Theoriestadium“ hinausging, wird heute als entscheidender Trumpf des deutschen Maschinenbaus betrachtet: Die modulare Bauweise breitet sich in der Branche rasant aus und verändert die herkömmlichen Produktionskonzepte radikal, weil sie ganzheitlich angelegt ist. Dies bestätigten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Forums 2, von denen die Mehrzahl mitten im Einführungsprozess modularer Produktionskonzepte steckt. Die meisten Betriebsräte waren von der Entwicklung überrascht worden, denn die Einführung der neuen Bauweise vollzieht sich oft schleichend. Doch haben sie nur dann eine Chance, negative Folgen für die Beschäftigten abzuwenden, wenn sie so früh wie möglich Einfluss auf derartige Konzepte nehmen und die Prozesse mitgestalten. Auch das war in dem Forum allgemeiner Konsens.

CHANCEN UND RISIKEN MODULARER BAUWEISE

Die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus versprechen sich von der modularen Bauweise viele

Vorteile. Mit ihren Erwartungen hatte sich Dr. Jürgen Dispan vom IMU Institut Stuttgart in einer Studie für die IG Metall intensiv auseinandergesetzt. In dem Forum präsentierte er erstmals seine Ergebnisse und Erkenntnisse.

Zumeist verbinden die Unternehmen mit der Modularisierung die Aussicht auf geringere Herstellungskosten durch Serienkomponenten und Gleichteile, verringerte Durchlauf- und Lieferzeiten sowie eine enorme Flexibilität und Wandlungsfähigkeit bei der Nutzung der Anlagen. Für viele Unternehmen aber noch entscheidender sind die mit dieser neuen Produktionstechnik verbundenen langfristigen Rationalisierungspotenziale – zum einen entlang der Wertschöpfungskette und zum anderen entlang betrieblicher Funktionen. So erleichtern es Baukastensysteme mit standardisierten Schnittstellen, einzelne Tätigkeiten, Komponenten oder gar ganze Fertigungsbereiche auszulagern, um sich so auf profitable Kernfunktionen zu konzentrieren. Weniger Varianten und mehr Gleichteile be-



Dr. Jürgen Dispan, IMU Institut Stuttgart

deuten außerdem einen reduzierten Aufwand in der Entwicklung (geringere Komplexität), im Einkauf (verringerte Beschaffungskosten), in der Fertigung (Lernkurveneffekte durch höhere Wiederholraten, kürzere Rüst- und Durchlaufzeiten, erleichterte Vergabe von Wertschöpfungspaketen) sowie im Service (einfachere Austausch- und Instandsetzungsmöglichkeiten) und im Vertrieb (maßgeschneiderte Lösungen aus dem Baukasten).

Ganz wesentlich kann die modulare Bauweise mit- helfen, die Unternehmensstrategie zu optimieren. Mit ihr setzen viele Unternehmen auf „profitables Wachstum“. Konsequente Modularisierung erleichtert es ihnen, verschiedene Bereiche des Unternehmens (Entwicklung, Einkauf, Vertrieb, Produktion, Logistik) stärker miteinander zu verzahnen. Sie ermöglicht ihnen die Einführung eines synchronen Produktionssystems beziehungsweise getakteter Fließmontage und damit eine hoch effiziente Fertigung. Sie bietet zudem die Voraussetzung für (betriebsübergreifende) Plattformstrategien und Modulkonzepte, wie sie bereits in der Automobilindustrie existieren.

Kurzum: Den großen Nutzen von Modularisierungsstrategien sehen die meisten Unternehmen – das belegen die Ergebnisse aus Dispans Studie – vor allem darin, schnelles Produktivitätswachstum zu realisieren, zu expandieren und Wettbewerbsvorteile für sich zu erreichen. Damit dürfte sich die Erfolgstory der Modularisierung im Maschinenbau angesichts des sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs weiter fortsetzen. „Modularisierung ist ein Muss für den Maschinenbau“, betonte der Wissenschaftler.

Aber welche Folgen hat dies für die Beschäftigung und die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen? Aus der Sicht von Jürgen Dispan wird die modulare Bauweise zu weitreichenden Veränderungen im Arbeitsalltag von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern führen –

und zwar in allen Unternehmensbereichen. Davon betroffen sind nicht nur die Beschäftigten in den Produktions- sondern auch diejenigen in den Entwicklungs- und Konstruktionsbereichen sowie im Vertrieb.

In der Fertigung beispielsweise wird die neue Produktionstechnik zu einem weiteren Automatisierungsschub führen und vor allem Serienfertigung ermöglichen. Dadurch vereinfachen sich dort größtenteils die Tätigkeiten – wenn sie nicht durch Maschinen ersetzt werden. In der Montage lassen sich zwei Tendenzen erkennen: einerseits eine höhere Aufgabenvielfalt und umfassende Tätigkeiten entlang der Linie, die eine hohe Flexibilität und Qualifikation erfordern; andererseits eine Zunahme von vereinfachten Tätigkeiten durch standardisierte Baugruppen und fixe Montagestationen. Überdies könnten einfachere Tätigkeiten verstärkt in die Vor- und Baugruppenmontage abwandern. Teilweise steigen aber auch die Anforderungen durch auslastungsbedingte Wechsel zwischen Baugruppen- und Hauptmontage.

Beim Engineering zeichnen sich ebenfalls zwei Tendenzen ab. In der Entwicklung steigen die Anforderungen, weil hier eine übergreifende interdisziplinäre Sicht auf verschiedene Baugruppen gefordert ist und die Aufgaben dadurch komplexer werden. In der Konstruktion dagegen verringern sich tendenziell Arbeitsaufwand und -volumen aufgrund der „Standardisierung aus dem Baukasten“.

Veränderungen ergeben sich auch im Vertrieb. Auf der einen Seite wird von den Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern verlangt, eine Maschine aus dem Baukasten heraus zu erstellen und damit die Kundenwünsche in Richtung der Module zu steuern. Auf der anderen Seite sollen sie dem Kunden vermitteln, dass er ein Unikat bekommt. Es werden ihnen Tools zur Verfügung gestellt – etwa Produktkonfiguratoren, rechnergestützte Kalkulationswerkzeuge usw. – die ihnen die Arbeit erleichtern.

Dispan verdeutlichte: „Wenn der reine ökonomische Nutzen das Ziel der Modularisierung ist, besteht die Gefahr, dass Tätigkeiten überwiegend zerstückelt und vereinfacht werden und die Vielfalt an Tätigkeiten zurückgeht. Das gleiche gilt, wenn damit vor allem beabsichtigt ist, standardisierte Baugruppen zu verlagern und eine verringerte Fertigungstiefe zu erreichen.“

Vor diesem Hintergrund war der Appell des Wissenschaftlers an die Betriebsräte zu verstehen, sich rechtzeitig in die Veränderungsprozesse einzuschalten und diese mitzugestalten. Es gehe darum, so Dispan, die Modularisierungsstrategien des Unternehmens frühzeitig in den Betrieben zu thematisieren und die Interessen der Belegschaft in eigene Gestaltungs-

ansätze einfließen zu lassen. Betriebsräte sollten auf dieser Grundlage auf die Arbeitsorganisation einwirken und verbesserte Arbeitsbedingungen einfordern, um so eine Beschäftigung sichernde und nachhaltige Standortentwicklung voranzutreiben.

GEFAHREN FÜR QUALIFIZIERTE FACHARBEIT

In der anschließenden lebhaften Diskussion standen vor allem die Folgen der Modularisierung für qualifizierte Facharbeit im Mittelpunkt. Sie ist es, die nach wie vor der Marke „Made in Germany“ international einen exzellenten Ruf verleiht.

Kritisch wurde beispielsweise angemerkt, dass qualifizierte Facharbeit insbesondere durch die getaktete Fertigung, die die modulare Bauweise nahelegt, und die damit verbundene Reduzierung von Komplexität in Gefahr gerät. Auch im Engineering könnten Qualifikationen und insbesondere Kreativität verlorengehen, wenn nur noch in den vorgegebenen Baugruppen gedacht wird. Einige Diskutierende befürchten, dass die wenigen in der Fertigung verbleibenden Tätigkeiten mit hohem Bearbeitungsaufwand verstärkt in die Nacht verlegt werden, um den Tagesbetrieb nicht zu unterbrechen. Damit könnte sich Schichtarbeit weiter ausdehnen. Das dürfte auch auf Teile der Hauptmontage zutreffen, die das „Mitfließen an der Linie“ erfordern, um Takt und Qualität zu erhalten.

Das größte Risiko für bestehende Arbeitsplätze sahen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Forums allerdings darin, dass sich standardisierte Baugruppen und Module leichter verlagern oder von Systemlieferanten von außen beziehen lassen. Genauso ist aber auch denkbar, dass Baugruppen zu komplex sind, um sie kurzerhand verlagern oder von außen beziehen zu können.

Viele Diskussionsbeiträge brachten allerdings auch die möglichen Chancen der künftigen Entwicklung zur Sprache. Ingenieure würden künftig vielleicht weniger kreative Arbeit leisten, doch sei absehbar, dass sie sich stärker zu Generalisten entwickeln und Baugruppen übergreifend denken und handeln müssten. Die Anforderungen an sie würden daher voraussichtlich steigen. Positiv könnte sich die Modularisierung auch und gerade für kleine und mittelständische Unternehmen auswirken, da sie dadurch künftig bessere Möglichkeiten hätten, ihre Produktionskapazitäten auszuweiten und sich auf internationale Märkte zu begeben.

Ein Argument spielte in der Diskussion wie im Fachvortrag eine besondere Rolle: Durch ihre Flexibilität erlaube es die modulare Bauweise vielen Unternehmen, sowohl für HighTech- wie auch für MidEnd-Märkte zu produzieren. Falsche Alternativen ließen sich vermeiden. Aus deutscher Produktion könnten sowohl das hochpreisige als auch das mittlere Marktsegment bedient werden. Der Verlagerungsdruck las-



Die Broschüre enthält die Studie, auf die sich Dr. Jürgen Dispan in seinem Vortrag bezieht (Bestellungen über susanne.schwarz@igmetall.de)

se dadurch nach. Die Ausweitung der Produktionskapazitäten und die bessere Auslastung der Maschinen könnten zur Folge haben, dass mehr Arbeitsplätze entstünden.

BETRIEBSRAT ALS „KRITISCHER PROMOTER“

Was die Einführung modularer Bauweise konkret bedeutet, wie sie sich auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auswirkt und wie man diesen Veränderungsprozess mitgestalten kann, erläuterte Carmen Hettich-Günther, Betriebsratsvorsitzende bei der Homag GmbH, am Beispiel der Homag-Gruppe.

Diese gilt weltweit als führender Anbieter von Maschinen und Anlagen für die Holz- und holzwerkstoffbearbeitende Industrie und das Handwerk. Daneben unterhält das Unternehmen ein weltweites Produktions-, Vertriebs- und Servicenetzwerk. In Deutschland beschäftigt es knapp 4 000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, weltweit knapp 6 000.

Trotz ihrer herausragenden Marktposition sieht sich die Homag-Gruppe mit einem sich verschärfenden internationalen Wettbewerb konfrontiert – insbesondere China und Italien sind zu starken Konkurrenten geworden. Damit wachsen der Kosten- und zugleich der Innovationsdruck auf die Betriebe der Gruppe. Die Antwort des Unternehmens auf diese Herausforderungen ist eine umfassende Umorganisation unter dem Motto „One Homag“. Sie geht einher mit einer „Bereinigung“ des Technologie- und Produktportfolios. Heutiges Ziel ist es, möglichst die gesamte Produktpalette nach dem „Lego“-Prinzip aus einem Baukasten heraus zu entwickeln und mit Hilfe der Modularisierung standardisierte und dennoch kundenorientierte Produkte herzustellen.



Carmen Hettich-Günther, Betriebsratsvorsitzende Homag GmbH

Am Standort in Schopfloch stellt das Unternehmen seit 54 Jahren Sondermaschinen her. Hier kennt sich Carmen Hettich-Günther, die 25 Jahre im Einkauf gearbeitet hat, besonders gut aus. Sondermaschinen für jeden einzelnen Kunden zu produzieren, bedeutete für sie, eine Vielzahl von Einzelteilen zu disponieren. Dabei wurde nicht nur jede Anlage entsprechend den Kundenwünschen entwickelt und kalkuliert. Auch jeder Entwickler, Konstrukteur und Auftragsbearbeiter drückte jeder Maschine durch spezifische, von ihm favorisierte und zu verbauende Einzelteile seinen technischen „Fußabdruck“ auf. „Für den Einkauf bedeutete das, für jedes Produkt eine lange Liste nicht nur von Neuteilen abzuarbeiten, sondern auch eine Riesenliste von herkömmlichen Teilen zu disponieren. So stellten wir letztlich eine große Zahl von – beispielsweise – Aggregaten her, die alle eigentlich dasselbe machten, nämlich Kanten zu kappen. Für ein mittelständisches Unternehmen mit überschaubarem Produktportfolio ist das vielleicht noch in Ordnung. Aber irgendwann wird das alles unübersichtlich, die Belegschaft ist aufgrund der Vielfalt überfordert, und es kommt zu Liefer- und Qualitätsproblemen.“

Mit der Umorganisation des Unternehmens kam dann die Entscheidung der Geschäftsführung, eine Art Baukasten zu kreieren, aus dem heraus man möglichst viele Wünsche der Kunden abdecken kann. Die Strategie lautete: Weg von der komplexen und individualisierten Sondermaschine hin zu einer standardisierten Maschine, die ebenfalls in der Lage ist, Kundenanforderungen bestmöglich zu erfüllen.

„Allein die Ankündigung dieses Schrittes hat in der Belegschaft große Ängste ausgelöst“, erinnert sich die Betriebsratsvorsitzende. „Der Vertrieb befürchtete, dass Aufträge wegbleiben könnten, wenn dem Kunden standardisierte Lösungen zugemutet würden. Bei den Konstrukteuren war der mögliche Verlust von Kreativität in ihrer Arbeit ein großes Thema.

In der Produktion wurde kritisiert, dass eine weitere Standardisierung der Verlagerung von Tätigkeiten Voranschub leisten könnte. Das Ganze wurde als Rationalisierungsstrategie angesehen, die letztlich nur darauf hinausläuft, Arbeitsplätze zu vernichten.“

Inzwischen wurden verschiedene Produkte und Baugruppen auf den Prüfstand gestellt und die Folgen der Modularisierung abgeschätzt. In diese Prozesse war der Betriebsrat intensiv mit eingebunden, der sich wiederum von Experten des IMU Instituts beraten ließ. Der Betriebsrat betrachtet sich selbst als „kritischer Promotor“ bei der Einführung der modularen Bauweise. „Wir haben mittlerweile viele Gespräche geführt und uns umfassend informiert. Wir stehen auf dem Standpunkt, dass wir die Modularisierung mitgestalten wollen. Zwar ist die Gefahr real, dass Tätigkeiten dadurch leichter verlagert werden können. Dieses Risiko müssen wir eingrenzen. Dennoch sind wir davon überzeugt, dass die neue Produktionstechnik der Belegschaft vor allem Vorteile bringen wird“, berichtet Hettich-Günther. „Wir gehen heute davon aus, dass die Vertriebsmitarbeiter mehr Raum für Kreativität erhalten, dass in der Entwicklung mehr Neuentwicklung stattfinden wird und dass die Auftragsbearbeitung erleichtert und trotz des Einsatzes eines Konfigurator anspruchsvoller wird. Außerdem wissen wir, dass auch künftig noch Sonderlösungen gefertigt werden. Deren Konstruktion wird dann eher sogar noch komplexer – und muss dementsprechend auch besser bezahlt werden.“

Der Betriebsratsvorsitzenden ist allerdings bewusst, dass sich die Chancen nicht von allein einstellen werden. Da auch an den anderen Standorten das Thema „Modularisierung“ eine große Rolle spielt, unterstützt sie die Überlegung, die wichtigsten Rahmenbedingungen für eine sozialverträgliche Technikgestaltung in einer Konzernbetriebsvereinbarung zu regeln. „Die Kolleginnen und Kollegen brauchen die Sicherheit, dass ihnen die Produktionsumstellung zugute kommt, dass sie ihren Arbeitsplatz nicht verlieren und sie sich beruflich weiterentwickeln können.“

Die Eckpunkte eines solchen Rahmen-Sozialplans liegen bereits vor. Unter anderem ist vorgesehen: keine betriebsbedingte Kündigungen und keine Absenkung der Entgelte, Altersteilzeit und Rentenübergangsregelungen, ein Qualifizierungs- und Umschulungsprogramm, Ausbildung an allen deutschen Standorten über Bedarf sowie fixe Regeln bei Unterauslastung. Außerdem hat der Gesamtbetriebsrat gemeinsam mit dem IMU Institut Leitlinien für einen Interessenausgleich ausgearbeitet, der den Interessenvertretungen mehr Mitbestimmungsrechte bei der Verlagerung von Tätigkeiten, bei Betriebsveränderungen und bei der Definition von Kernkompetenzen einräumt.

Forum 3:

Demografische Entwicklung – wie können wir diese Herausforderung in den Betrieben bewältigen?

Die Fakten sind bekannt: Die Altersstruktur in Deutschland – und damit auch die Beschäftigtenstruktur – ändert sich. Der Anteil der über 50-Jährigen steigt und der Anteil der bis 25-Jährigen sinkt. In vielen Unternehmen werden zwischen 2017 und 2025 rund 25 bis 30 Prozent der Belegschaft in Rente gehen. Wie bereiten sich die Betriebe des Maschinen- und Anlagenbaus auf den demografischen Wandel vor? Was können Betriebsräte tun, um dieses Thema im Unternehmen voranzutreiben? Das Forum stellte sich den von Prof. Dr. Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability der Hochschule Ludwigshafen am Rhein präsentierten Fakten. Der demografische Wandel ist in den Unternehmen angekommen, berichtete Regina Schacht, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende bei der Sempell GmbH. Aber nur wenige reagieren darauf so konsequent, wie die Thyssenkrupp Aufzüge GmbH, deren Maßnahmen Oliver Setzer, Referent der dortigen Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaft, vorstellte.

Die Zukunft des Maschinen- und Anlagenbaus hängt von seiner Innovationsfähigkeit ab. Dazu bedarf es frischer Ideen, fundierten Wissens, spezieller betrieblicher Erkenntnisse und einer offenen, alter(n)sge-rechten und gesundheitsförderlichen Arbeitskultur. Eine gute Mischung aus Kompetenzen und Fähigkeiten, Erfahrung und Know-how müssen daher in einer Belegschaft vorhanden sein, um innovative Prozesse, Produkte und Dienstleistungen voranzutreiben. Dieser Mix dürfte in den nächsten Jahren allerdings für viele Unternehmen immer weniger erreichbar sein, denn sie steuern auf schnell alternde Belegschaften zu.

Bis 2020 wird das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen im deutschen Maschinenbau von heute 50 auf 52 Jahre steigen. Bis 2030 dürfte die Zahl der erwerbstätigen Personen zwischen 15 und 54 Jahren in Deutschland um 4,8 Millionen sinken. Ursächlich dafür ist, dass es immer weniger junge Leute unter 25 Jahren gibt. Allein bis 2025 wird bei dieser Altersgruppe ein Rückgang um 15 Prozent erwartet. Außerdem werden bis 2025 immer mehr Beschäftigte aus Altersgründen aus dem Erwerbsleben aussteigen.

Was bedeutet das für die Unternehmen? Wie reagieren sie auf diesen Wandel? Bisher sind es rund zwei Drittel

der Betriebe im Maschinenbau, die mit Blick auf die demografischen Veränderungen Handlungsbedarf sehen. „Aber nur ein Drittel hat bereits Maßnahmen ergriffen“, berichtete die Demografie-Expertin Prof. Dr. Jutta Rump, Professorin an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein. Sie appellierte deshalb an die Betriebsräte, dieses Thema in den Unternehmen stärker voranzubringen.

Wichtigster Ansatzpunkt ist aus Sicht der Wissenschaftlerin, die Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu steigern. Damit dies gelingt, müssten drei Faktoren verbessert werden („das ‚magische‘ Dreieck der Leistungsfähigkeit“): die Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit, ihre Kompetenz und Qualifikation sowie ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden in der Arbeit. Es gehe darum, so Rump, dass die Beschäftigten „in Bewegung“ und zugleich „in Balance“ blieben.

Eine große Rolle spielt aus ihrer Sicht dabei das Betriebs- beziehungsweise Arbeitsklima. Beschäftigte identifizierten sich besonders dann mit ihrer Arbeit, wenn sie stolz auf ihr Unternehmen sein könnten, für ihre Arbeit „brennen“ würden und sich in ihren Teams einig darüber seien, dass sie ein „super Arbeitsklima“ hätten.



Prof. Dr. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability, Hochschule Ludwigshafen am Rhein

Ebenfalls von großer Bedeutung für die Unternehmen sind – nach Rump – eine strategische Personalplanung und zielgruppengerechte Maßnahmen, die sich an die Jüngeren (bis zu 35 Jahre alt), Mittleren (bis zu 55 Jahre alt) und Älteren (ab 55 Jahre) richteten. So sollten die Betriebe jungen Leuten längerfristige berufliche Perspektiven aufzeigen und ihnen „Sicherheit in einer zunehmend unsicheren Umwelt“ bieten. Viele Unternehmen müssten mehr tun, um ihre Attraktivität als Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber zu steigern.

Kontinuierliche Weiterbildung und präventives Gesundheitsmanagement seien vor allem wichtig, um die mittleren Jahrgänge stärker an den Betrieb zu binden und für Innovationen zu gewinnen. Dazu zählen für die Wissenschaftlerin regelmäßige Belastungsanalysen, Mitarbeiterbefragungen, neue Beteiligungsformen sowie Maßnahmen zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Maßnahmen, die an die älteren Beschäftigten zu adressieren wären, sind für die Professorin unter anderem alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen, Schichtarbeits- und Weiterbildungsmodelle sowie Konzepte für einen allmählichen Übergang in den Ruhestand. Ganz wesentlich komme es auch darauf an, dass ein Wissens- und Erfahrungstransfer von alt zu jung stattfinde und sogenannte Senior-Expert-Programme angeboten würden, um das Know-how der Älteren auch nach dem Renteneintritt nutzen zu können, so Rump.

PROBLEME ERKANNT, ABER NICHT GEBANNT

Wie weit die betriebliche Wirklichkeit noch von solchen Überlegungen entfernt ist, veranschaulichte Regina Schacht am Beispiel der Sempell GmbH, eines Herstellers von Armaturen. „Der demografische Wandel spielt bei uns bis heute keine Rolle. Dabei müsste dringend gehandelt werden, denn die Technik in unse-



Regina Schacht, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Sempell GmbH

rem Bereich ändert sich rasant. Die Belegschaft muss sich entsprechend weiterentwickeln, um innovationsfähig zu bleiben. Aber unsere Vorschläge finden beim amerikanischen Management kaum Gehör“, beklagte sich die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende.

Bei Sempell wird hochspezialisierte Arbeit geleistet, die viel Erfahrungswissen verlangt. Nicht von ungefähr liegt der Durchschnitt der Betriebszugehörigkeit bei 17 Jahren. „Das Betriebsklima ist gut bisher. Die Firma konnte gute Leute für sich gewinnen und lange halten“, berichtet Regina Schacht. „Aber seit der Krise des Unternehmens im Jahr 2000 ändert sich die Personalpolitik. Sie ist weniger nachhaltig angelegt.“ So werde in der Produktion zwar nach wie vor ausgebildet – beispielsweise in Zerspanungstechnik –, aber es mangle an gezielter Weiterbildung. Scheide ein Beschäftigter aus, werde es dem Zufall überlassen, wie der Wissenstransfer an die anderen Mitarbeiter geschieht. Einarbeitungspläne für neu Eingestellte gebe es nicht. Viele Vorgesetzte seien ständig unterwegs und kaum noch greifbar. Die Personalverantwortung werde oft hinten dran gestellt. „Dies alles bereitet uns Sorgen, in Zukunft angesichts der ständigen technischen Neuentwicklungen und der demografischen Veränderungen nicht mehr mithalten zu können. Die Vorschläge, die wir vom Betriebsrat entwickelt haben für eine nachhaltige Personalentwicklung, stoßen beim Management auf Ablehnung, meistens aus Kostengründen. Wir sehen zwar, dass etwas passieren muss, aber wir wissen nicht, wie und wo wir ansetzen können.“

Auch in anderen Unternehmen – das zeigte sich in mehreren Diskussionsbeiträgen – steigt zwar das Bewusstsein, dass man sich mit dem demografischen Wandel in den Betrieben auseinandersetzen muss. Maßnahmen werden aber – wenn überhaupt – meistens nur halbherzig getroffen. Die Unternehmen denken nach wie vor kurzfristig, berichtete Paul Hart-



Oliver Setzer, Referent der Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaft Thyssenkrupp Aufzüge GmbH

mann, Betriebsrat bei der Same-Deutz-Fahr-Deutschland GmbH. Sie sorgten sich nicht darum, mehr Ausbildungsplätze zu schaffen, sondern beschäftigten lieber Leiharbeitnehmer.

DEMOGRAFIEFESTE PERSONALARBEIT

Etwas anders sieht es bei der Thyssenkrupp Aufzüge GmbH aus. In dem Unternehmen arbeiten zwischen 50 und 250 Beschäftigte in 31 Niederlassungen. „Irgendwann fiel uns auf, dass viele Teams in den Niederlassungen – insbesondere im Osten – relativ altershomogen sind. Die meisten Beschäftigten arbeiteten dort schon seit der Wende und sind heute über 50 Jahre alt. Das heißt: Sie werden innerhalb der nächsten zehn Jahre aus dem Unternehmen ausscheiden. Da wurde uns klar: Hier müssen wir was tun“, berichtete Oliver Setzer, Referent der Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaft der Thyssenkrupp Aufzüge GmbH. „Die Dezentralität des Unternehmens hatte uns lange den Blick für eine dramatische Entwicklung im Ganzen verstellt. Unser Fazit: Wenn sich an der Einstellungspolitik und an den Arbeitsbedingungen des Unternehmens nicht bald etwas grundsätzlich ändert, steuern wir auf ein Riesenproblem zu.“

Unterstützung erhielt der Betriebsrat durch das Projekt „Brancheninitiativen für zukunftsfähige Personalarbeit und Arbeitsgestaltung“ (BrainPA), das durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) gefördert wurde. Dies hatte den Vorteil, dass die Betriebsräte sich systematisch mit dem Thema „demografischer Wandel“ befassen konnten.

Zunächst wurden in allen Niederlassungen Personalstrukturanalysen durchgeführt. Dabei ging es darum, das Alter der Beschäftigten festzuhalten und auf die nächsten zehn bis 15 Jahre hochzurechnen. Gleichzeitig wurden die Arbeitsbedingungen unter dem



Ariane Hellinger (Moderatorin), Oliver Setzer, Regina Schacht und Prof. Dr. Jutta Rump (v.l.n.r.)

Aspekt alter(n)sgerechten Arbeitens in den Blick genommen. Das geschah exemplarisch in drei Workshops in den Niederlassungen, an denen alle Beschäftigtengruppen aus dem Innen- und Außendienst – also Meister, Monteure usw. – teilnahmen.

Dabei stach vor allem die Arbeitssituation der Monteure ins Auge. Viele von ihnen machen Bereitschaftsdienst. Wenn es eine Störung beim Kunden gibt, fahren sie raus – nicht nur unter der Woche, sondern auch nachts und am Wochenende. Aber bereits seit 1999 gibt es eine Betriebsvereinbarung, nach der sich über 55-Jährige von der Rufbereitschaft befreien lassen können. Es war daher absehbar, dass die Rufbereitschaft in dieser Form in den Niederlassungen schon bald nicht mehr machbar sein würde. „Dieses operative Problem war für uns der Anlass, Maßnahmen zu ergreifen“, so Setzer.

In den Workshops wurde vor allem thematisiert, was aus Sicht der Beschäftigten Gute Arbeit ist und welche Arbeitsbedingungen zu Belastungen führen. Als besonders belastend empfanden die Monteure auf ihren Einsätzen Dienstwagen ohne Navigationssystem. Außerdem bemängelten die Kolleginnen und Kollegen im Innendienst fehlende ergonomische Sitze und höhenverstellbare Tische. Als besonders psychisch belastend empfanden alle Beschäftigten die zum Teil unklaren Anweisungen. „Inzwischen haben wir viel erreichen können“, sagt der Betriebsrats-Referent. „Heute werden alle Dienstwagen mit einem Navi ausgestattet, und auf Ergonomie wird stark geachtet.“

Um den demografischen Wandel ganzheitlich und nachhaltig anzugehen, wird derzeit mit dem Arbeitgeber über eine Demografievereinbarung für alle deutschen Thyssenkrupp Elevator-Gesellschaften verhandelt. Unter anderem soll demnach einmal im Jahr eine Personalstrukturanalyse in dem jeweiligen Unternehmen durch-

geführt werden. Außerdem soll es regelmäßig Qualifikationsbedarfs- und Gefährdungsanalysen geben. Weitere Verhandlungspunkte sind Regelungen zur Arbeitszeit und zum Wissenstransfer. Unter anderem soll unverblockte Altersteilzeit intensiv genutzt werden können, um ein geordnetes und allmähliches „Rauswachsen“ aus dem beziehungsweise „Reinwachsen“ neuer Kolleginnen und Kollegen in den Betrieb zu ermöglichen.

Der Betriebsrat hat sich überdies noch zwei weitere Handlungsfelder vorgenommen. Einerseits geht es um die Frage, welche Qualifikationen auf Dauer im Betrieb bleiben sollen und welche Tätigkeiten nach draußen gegeben werden können. Andererseits bewegt ihn die Frage, wie die Personalplanung unter dem Aspekt „Industrie 4.0“ aussehen könnte. Ferner geht es darum, das Unternehmen dauerhaft insbesondere auch für junge Leute attraktiv zu erhalten. So sollen unter anderem Karrierepfade angelegt, Entwicklungsschritte vereinbart und Patenschaften zwischen jung und alt ermöglicht werden, um den Transfer von betrieblicher Erfahrung und Wissen zu erleichtern.

Das Beispiel ThyssenKrupp Aufzüge stieß in der anschließenden Diskussion auf großes Interesse bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Forums. In einigen Diskussionsbeiträgen wurde stark darauf abgestellt, dass Betriebsräte die Treiber sein müssen, um das Thema „demografischer Wandel“ in den Betrieben voranzubringen. „Raus aus der Ohnmacht und die Geschäftsführung zum Handeln treiben!“, lautete die Botschaft.

Viele Kolleginnen und Kollegen stellten dabei auch Anforderungen an die IG Metall. Diese solle sie bei Demografieanalysen unterstützen und ihre Kompetenz zum Thema „alter(n)sgerechte Arbeit“ – insbesondere bezogen auf die Situation in kleinen und mittelständischen Betrieben – stärken. Auch erwarteten einige, dass die Gewerkschaft neue Projekte zum demografischen Wandel fördern sollte. Ferner kam der Vorschlag für einen Tarifvertrag „Berufsunfähigkeit“ zur Sprache, um vielen Beschäftigten den vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben aus gesundheitlichen Gründen und ohne große finanzielle Einbußen zu ermöglichen.

Viele der geforderten Ansatzpunkte erfüllt bereits das Projekt „ZuArbeit – Zukunft der Arbeitswelt: Kompetenzen zur Gestaltung des demografischen und technologischen Wandels in einer modernen Arbeitswelt“, berichtete ein Teilnehmer des Forums, dessen Betrieb bei dem Vorhaben mitmacht. Dieses Projekt des Berufsforschungs- und Beratungsinstituts für interdisziplinäre Technikgestaltung e. V. (BIT) Bochum und des IG Metall-Ressorts Industrie-, Struktur- und Energiepolitik (ISE) wird vom Europäischen Sozialfonds und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

„ZuArbeit“ unterstützt das Ressort ISE und Betriebsräte unter anderem dabei, angesichts des demografischen und technologischen Wandels gemeinsam mit dem Management eine strategische Personalplanung und arbeitsorganisatorische Veränderungen in den Betrieben voranzubringen.



Forum 4:

GreenTech – ein Muster ohne Wert oder wie lässt sich nachhaltige Beschäftigung erreichen?

Auch wenn der Hype vorbei ist: Die Themen Energie- und Ressourceneffizienz sind im Maschinen- und Anlagenbau angekommen. Viele Unternehmen sind dabei, sich mit Umwelttechnologien auf neue Zukunftsmärkte einzustellen; andere vollziehen nach, was ihnen durch gesetzliche Regelungen vorgegeben wird. GreenTech ist jedoch kein Selbstläufer. Insbesondere braucht sie eine nachvollziehbare Rechtsetzung und stabile Rahmenbedingungen betonte Naemi Denz, Mitglied der Hauptgeschäftsführung des VDMA, in ihrem Vortrag. Dass auch Betriebsräte mitwirken können, das Thema voranzubringen, zeigte Domingo Pablo-Viloria, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Boge Anlagenbau GmbH & Co. KG. Doch insgesamt bedarf es noch intensiver Lobbyarbeit für mehr Planungssicherheit bei der Energieeffizienz und für Umweltschutz sowie für gute Arbeitsbedingungen.

Maschinenbau und Umweltschutz sind für die Leiterin der Abteilung Technik und Umwelt im VDMA, Naemi Denz, zwei Seiten derselben Medaille. Als Treiber von Umwelttechnologien profitiert der Maschinen- und Anlagenbau von den stetig steigenden Anforderungen an die Umwelt. Als Betreiber von Produktionsanlagen ist er aber auch einer Flut von Regelungen ausgesetzt. In diesem Spannungsfeld bewegen sich viele Unternehmen. Inwieweit sie die Chancen des Zukunftsmarkts GreenTech für sich nutzen können, ist abhängig von klaren rechtlichen Rahmenbedingungen, aber auch von Veränderungsprozessen auf vielen Ebenen ihres Handelns.

ZUKUNFTSMARKT MIT POTENZIAL

Das im Dezember 2015 vorgestellte Kreislaufwirtschaftspaket der Europäischen Union könnte der Branche neue Schubkraft im Bereich GreenTech verleihen. Einer zukunftsfähigen Technik kommt nach Ansicht des VDMA hierbei eine Schlüsselrolle zu. Dazu zählt die Entwicklung von Maschinen, Komponenten und Produktionsverfahren, die im Hinblick auf den Rohstoff- und Energieeinsatz, den Verbrauch an Wasser, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie auf Recyclingfähigkeit hin optimiert sind. So lässt sich die Belastung der Umwelt bei der Nutzung von Maschinen und Anlagen minimieren. Energieeffizienz, Wasserwirtschaft und nachhaltige Energieerzeugung sind aus

Sicht des Verbands die Bereiche, in denen das größte Marktvolumen für GreenTech steckt.

Deutschland steht in Sachen Umwelt im internationalen Vergleich an zweiter Stelle hinter den USA und damit gut da. Aber China holt in diesem Bereich stark auf. Daher gilt es für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau, in diesem Feld – und hier insbesondere im Bereich Energieeffizienz – seine Position weiter auszubauen. „Mehr produzieren mit weniger Ressourceneinsatz ist schon aus Kostengründen ein guter Ansatz“, sagte Naemi Denz in ihrem Vortrag. „Insofern besteht für den Maschinen- und Anlagenbau bei der Produktion ein guter Grund, zu mehr Ressourceneffizienz zu kommen.“

Insbesondere bei der Lufttechnik, Wasser- und Abwassertechnik sowie bei der Abfall- und Recyclingtechnik, Energieerzeugung (Turbinen/Power Systems), aber auch bei Querschnittstechnologien wie Antriebstechnik, Pumpen, Druckluft, Mess- und Prüftechnik, Automation usw. sei der Anteil von GreenTech in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Der Umwelttrend habe sich aber nicht durchgängig auf die deutsche Maschinenproduktion niedergeschlagen, berichtete Denz. Seit vier Jahren verzeichne die Branche kein nennenswertes Wachstum. Auch bei den Auftragseingängen allein im Zeitraum Mai 2015 bis Mai 2016 zeige sich ein differenziertes Bild. Es weise aber nichts darauf hin, dass ein-



Naemi Denz, Mitglied der Hauptgeschäftsführung des VDMA: GreenTech wird in den Unternehmen häufig an den Rand gedrängt



zelne Maschinenbaufachzweige – wie etwa Gießereimaschinen, Nahrungs- und Verpackungsmaschinen sowie Werkzeugmaschinen – ihre relativ hohen Zuwachsraten dem GreenTech-Trend in besonderem Maße zu verdanken hätten. Es scheine fast so, dass das Thema in Folge begrenzter Kapazitäten – personell wie finanziell – in den Unternehmen häufig an den Rand gedrängt werde.

Der VDMA befasse sich schon seit Jahren mit dem Thema, so die Umweltexpertin des Verbandes. Er bekenne sich insbesondere zum Leitgedanken der Kreislaufwirt-

wie beispielsweise nachsorgender Umweltschutz die Treiber. Auch wirtschaftliche Zwänge könnten Auslöser für Investitionen in GreenTech sein, denn durch Energieeffizienz ließen sich Kosten einsparen. Eine wichtige Rolle spiele auch die Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen, insbesondere das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG). Nicht zuletzt gebe es aber auch immer mehr Kunden, die sich „grüne“ Lösungen wünschten.

Für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau sei Deutschland anfänglich der Hauptmarkt für GreenTech gewesen. Seit rund zehn Jahren liege dieser aber im Europa der 28 Staaten und dehne sich immer weiter auch in Nicht-EU-Staaten aus. Da sich die Märkte im Maschinenbau international gegenwärtig stark verschieben, könne der deutsche Maschinen- und Anlagenbau mit GreenTech durchaus punkten. Schon jetzt liege der Exportanteil im Bereich Abfall- und Recyclingtechnik bei 79 Prozent.

Dies setze allerdings voraus, dass die Unternehmen sich auf vielen Ebenen ihres Handelns verändern müssten. Dies betreffe beispielsweise ihre Geschäftsstrategie. So seien die Unternehmen künftig stärker gefordert, unter anderem aufgrund von Local-content-Vorschriften, Tochterunternehmen oder Produktionsstandorte im Ausland zu gründen und ihre Vertriebsstrukturen zu verändern. Eine Herausforderung sei auch die Anpassung von Mitarbeiterprofilen, die Qualifikation der Beschäftigten und die Geschäftssprache. Es müsse künftig mehr Technologie-Know-how aufgebaut werden. Vertrieb und Marketing seien stärker auf neue Kundengruppen im Ausland auszurichten. Möglicherweise müssten auch neue Geschäfts- und Finanzierungsmodelle erwogen werden.

Wichtige Impulse für derartige Änderungsprozesse sieht die VDMA-Expertin nicht nur von dem EEG ausgehen, sondern auch von der Europäischen Öko-

MEHR PRODUZIEREN MIT WENIGER RESSOURCENEINSATZ IST SCHON AUS KOSTENGRÜNDEN EIN GUTER ANSATZ.

schaft und sehe seine Aufgabe vor allem in der Entwicklung von zukunftsfähiger Technik. Er unterstütze deshalb die Nachhaltigkeitsinitiative „Blue Competence“, der sich seit 2012 etwa 400 Unternehmen aus über dreißig Bereichen des Maschinen- und Anlagenbaus angeschlossen hätten. Ihr Ziel sei es, Spitzentechnologie und technische Innovationen – und damit GreenTech – insbesondere in den Feldern Energie- und Materialeffizienz, Energieerzeugung, Kreislauf- und Wasserwirtschaft voranzubringen und auf diese Weise zu einer nachhaltigen Lebensqualität beizutragen.

Dabei betonte Denz, dass es für die Branche nicht einen, sondern viele GreenTech-Märkte gebe. Zudem gebe es für jede Technologie unterschiedliche Entwicklungen. Oftmals seien umweltrechtliche Vorgaben



Domingo Pablo-Viloria, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Boge Anlagenbau GmbH & Co. KG

design-Richtlinie und dem neuen Rechtsrahmen in Deutschland für die Kreislaufwirtschaft. Allerdings forderte sie hier mehr Verbindlichkeit von Seiten des Gesetzgebers, damit die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus mehr Planungssicherheit hätten und ihren Beitrag für Nachhaltigkeit verantwortungsvoll leisten könnten.

QUERDENKEN IST ANGESAGT

Von GreenTech im Maschinen- und Anlagenbau haben auch die Beschäftigten viele Vorteile. Dies machte Domingo Pablo-Viloria, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und Vertriebsingenieur bei der Boge Anlagenbau GmbH & Co. KG, am Beispiel seines Unternehmens deutlich.

Boge hat das Potenzial von GreenTech schon relativ früh erkannt. „Grüne“ Technik kommt bei dem Unternehmen nicht nur bei den Betriebsabläufen zum Zuge. Auch viele Produkte, die Boge herstellt, sorgen dafür, dass die Umwelt geschont und der Energieverbrauch gedrosselt wird.

Das Unternehmen beschäftigt weltweit rund 750 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und stellt vor allem Druckluftsysteme her. Es beliefert unter anderem die Automobil- und die Lebensmittelindustrie sowie den Bergbau, die Chemie-Industrie, Krankenhäuser und Kfz-Werkstätten mit hochwertigen Kompressoren. Die bekanntesten Produkte sind Kolben- und Schraubenverdichter sowie Schraubenkompressoren für komplett ölfreie Druckluft. Ölfreie Kompressoren kommen in unterschiedlichsten Bereichen, wie zum Beispiel in der Lebensmittel- und Pharmaindustrie, zum Einsatz. Zum Produktportfolio gehören auch Spezialgasgeneratoren für die Produktion beziehungsweise Verdichtung von Stickstoff und Sauerstoff.

Bei den neuesten Entwicklungen wie dem High-Speed-Turbo-Kompressor spielt die Wärmerückgewinnung

eine große Rolle. Bei diesem Gerät kann bis zu 80 Prozent der am Kompressor eingesetzten elektrischen Leistung genutzt werden. Mit dieser Technik können rund 30 Prozent der Lebenszykluskosten im Vergleich mit ölfreien Schraubenkompressionen eingespart werden, da unter anderem keine Luftfiltrierung nötig ist und weitere Synergien möglich sind.

Der GreenTech-Markt kam bei Boge vor allem während der Krise 2008/2009 ins Blickfeld. Die schwache Auslastung hat das Unternehmen damals genutzt, um Neuheiten zu entwickeln, aber auch, um den Betrieb umzukrempeln. „Wir haben damals alles Mögliche selbst gemacht – und dabei viel gelernt. Boge ist ein Familienunternehmen. Wir Bogianer halten zusammen, in der ganzen Boge-Welt, wenn es darum geht, schwierige Zeiten durchzustehen“, sagt Pablo-Viloria. Immerhin ist das Unternehmen ohne betriebsbedingte Kündigungen durch die Krise gekommen.

Zu dem „Selbstgemachten“ zählt beispielsweise eine Photovoltaik-Anlage mit mittlerweile 3000 Quadratmetern Solarfläche auf dem Dach und einer Kapazität von 100 Kilowatt Peak (kWp). Es gibt eine haus eigene Druckluftstation mit Wärmerückgewinnung an die Heizung von 100 000 Kilowattstunden (kWh) pro Jahr. Außerdem wird die Heizung zu 40 Prozent über die Abwärme einer benachbarten Biogasanlage versorgt.

Energieeffizienz und Nachhaltigkeit stehen seither im Fokus der Geschäftspolitik von Boge. „Erst sind wir auf viele Kunden zugegangen, um ihnen ebenfalls das Thema ‚Energieeffizienz‘ schmackhaft zu machen. Heute kommen sie mit ihren Wärmebilanzen von sich aus zu uns, damit wir ihre Pläne mit ihnen gemeinsam umsetzen“, sagt Pablo-Viloria. Beratung und Service rund um das Thema „Intelligentes Engineering“ und maßgeschneiderte Lösungen durch Effizienz und Innovation sind weitere Standbeine des Unternehmens.

Dass dieser Wandel nicht ohne die hohe Motivation der Beschäftigten zu erreichen ist, versteht sich von selbst. Das Unternehmen verzeichnet steigende Umsätze, der Standort in Bielefeld ist langfristig gesichert.

Zur Geschäftspolitik des Unternehmens gehört, sich stets auf dem neuesten Stand der Technik zu bewegen: Mehr als zehn Prozent der Beschäftigten kümmern sich ständig um Forschung und Entwicklung von Produkten. Hier ist Querdenken angesagt. Das Unternehmen betreibt darüber hinaus die Boge-Druckluftakademie. Sie sorgt dafür, dass sich sowohl das eigene Personal als auch die Händler auf den neuesten Stand der Technik bringen können. Auch das Erlernen von Sprachen mit Hilfe externer Ausbilder hat bei Boge einen hohen Stellenwert. Wer ein Zertifikat erwirbt, bekommt Sonderurlaub. Es gibt ein Ideenmanagement und ein Vorschlagswesen, in das die Beschäftigten ihre Ideen einbringen können.

Auch die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat läuft problemlos. „Wir legen großen Wert auf Transparenz“, sagt Pablo-Viloria. „Und bisher haben wir vom Management auch alle Informationen erhalten, die wir angefordert haben.“

Für den Betriebsrat steht fest: Der Bedarf an Green-Tech ist vorhanden. Er birgt die Chance, dass Beschäftigte davon profitieren und sich an sicheren und guten Arbeitsplätzen beruflich weiterentwickeln können. Durch den steigenden Wettbewerbsdruck im Maschinen- und Anlagenbau sowie aufgrund der politischen Unsicherheiten auf unterschiedlichen Märkten wird das Thema in den Unternehmen immer wichtiger. Kosten sparen ist für viele eine Überlebensfrage – aber die Frage ist, ob alternativlos bei den Personalkosten angesetzt werden muss oder ob es nicht viel besser und zukunftsorientierter ist, den Energieverbrauch konsequent zu verringern.

In der sich anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass GreenTech bereits in vielen Betrieben angekommen ist – vor allem als Querschnittsthema, um Material und Energie einzusparen. Allerdings sehen sich die meisten Betriebsräte noch zu wenig in der Lage, das jeweilige Produktportfolio auf Energieeffizienz zu beurteilen und entsprechende Produktinnovationen voranzutreiben. Sie betrachten es jedoch als zunehmend wichtige Aufgabe, ein modernes Innovationsmanagement im Betrieb anzuschließen. Zudem wollen viele Diskussions- teilnehmerinnen und -teilnehmer die Lobbyarbeit der IG Metall unterstützen, um bessere Rahmenbedingungen für Gute Arbeit und mehr Umweltschutz zu erreichen.



Forum 5:

China – der große Gewinner oder wie kann sich der deutsche Maschinenbau behaupten?

China ist heute der größte Produzent von Maschinen und Anlagen. Das Land zählt zu den wichtigsten Exportländern der Branche. Für den deutschen Maschinenbau ist China ein zunehmend bedeutsamer Absatzmarkt, gleichzeitig aber auch Konkurrent. Für Unsicherheit in der Branche sorgt, dass China ebenfalls ein starkes strategisches Interesse am deutschen Maschinenbau hat. Diese Verunsicherung ist auch bei vielen Betriebsräten anzutreffen, wie die Diskussion im Forum 5 zeigte. Die von Dr. Margot Schüller vom GIGA Institut für Asien-Studien und Shuwen Bian von der Universität Kassel präsentierten Daten und Fakten über die Ziele und Besonderheiten des chinesischen Maschinenbaus bildeten das Fundament für eine sachliche Auseinandersetzung. Auch der Bericht von Hardy Müller, Betriebsratsvorsitzender bei der Werkzeugmaschinenfabrik Waldkirch-Coburg GmbH, trug viel dazu bei, die Wirklichkeit unaufgeregt zu betrachten – insbesondere auch, weil dort die chinesischen Investoren bisher die betriebliche Mitbestimmung akzeptieren und Konflikte eher vermeiden.

In China gilt der Maschinen- und Anlagenbau als Schlüsselindustrie von gesamtwirtschaftlicher Bedeutung. Deshalb ist er traditionell in industriepolitische Strategien eingebunden. Bis Ende der 1990er Jahre gab es sogar ein eigenes Maschinenbauministerium.

Wie in industrialisierten Volkswirtschaften zielt auch die chinesische Industriepolitik auf mehr Wachstum und Beschäftigung. Erklärte Absicht ist es, wie Dr. Margot Schüller vom Institut für Asien-Studien (GIGA) berichtete, die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und bisher notwendige Importe nach und nach durch eigene Produkte zurückzudrängen. Dies will die chinesische Regierung über kurz- und mittelfristige Planvorgaben sowie durch eine systematische Förderung von Zukunftsbranchen erreichen. Als Instrumente dienen ihr dabei vor allem direkte und indirekte Subventionen. Außerdem schützt sie noch nicht wettbewerbsfähige chinesische Unternehmen mit Hilfe der Standort- und Handelspolitik vor ausländischer Konkurrenz.

Diese Maßnahmen sind Ausdruck eines industriepolitischen Wandels in China. Zwar spielen für die Entwicklung und Ausrichtung der chinesischen Wirtschaft noch immer Vorgaben und Leitlinien der Entscheidungsgremien der Kommunistischen Partei Chinas

eine Schlüsselrolle, diese sind allerdings heute flexibler und weniger detailliert als noch vor einigen Jahren. Sie werden in Abstimmung mit lokalen Entscheidungsebenen und Experten angepasst und konkretisiert. Im Prinzip sollen auf diese Weise einheitliche Leitlinien in de-facto dezentralen Strukturen umgesetzt werden.

Derartige flexibel gehandhabte Leitlinien kommen nun auch bei der Industriepolitik verstärkt zum Zuge. Dies führt immer mehr „weg von einer Imperativ- zu einer Indikativplanung“, wie die Wissenschaftlerin betont. Dabei folge die chinesische Industriepolitik einem „Catching up“-Modell. In ihm übernehme der Staat die Aufgabe, den Aufholprozess gegenüber den entwickelten Industrieländern aktiv zu beschleunigen. Hierfür setze er markt- und nichtmarktliche Instrumente ein – insbesondere im Bereich des Technologietransfers und bei der Lenkung der Investitionsströme.

Aus Schüllers Sicht hat sich das chinesische Modell als sehr lernfähig erwiesen. Erfolgreiche Konzepte aus dem Ausland konnten übernommen und an chinesische Bedingungen angepasst werden. Gleichzeitig gelang es immer wieder, die Interessengegensätze zwischen Zentralregierung und Lokalregierungen weitgehend auszugleichen.



Dr. Margot Schüller, GIGA Institut für Asien-Studien



Shuwen Bian, Universität Kassel

NEUORIENTIERUNG DER CHINESISCHEN INDUSTRIEPOLITIK

Gegenwärtig ist China dabei, das bisherige Wirtschaftsmodell im Rahmen des 13. Fünfjahresplans (2016 bis 2020) neu auszurichten. Das Wachstum soll künftig stärker innovationsgetrieben, binnenmarktorientierter, nachhaltiger und sozial ausgeglichener werden. Richtungsweisend – auch für den Maschinen- und Anlagenbau – ist das Programm „Made in China 2025“. Es ist Teil des Fünfjahresplans und sieht vor, zehn Industrien mit strategischer Bedeutung gezielt zu fördern und voranzubringen. Dazu zählen unter anderem Robotik, Luftfahrt- und Schiffsausrüstungen, energiesparende Fahrzeuge mit neuen Antriebstechnologien, Kraftwerksausrüstungen und Landwirtschaftsmaschinen. So soll beispielsweise der chinesische Anteil an Schlüsselkomponenten im Maschinenbau bis 2020 auf 40 Prozent und bis 2025 auf 70 Prozent erhöht werden.

Gleichzeitig setzt der Fünfjahresplan darauf, traditionelle Industrien zu restrukturieren, um Überkapazitäten – etwa in der Stahl- und Zementproduktion – abzubauen und eine höhere industrielle Wertschöpfung durch eine forcierte Digitalisierung und technologische Modernisierung der Produktion zu erreichen. Allein in den kommenden drei Jahren sollen 345 unrentable Unternehmen in der Schwerindustrie („Zombies“) abgewickelt werden, die nur noch durch Kredite der Staatsbanken am Leben erhalten werden. Angestrebt ist ebenfalls, viele Staatsunternehmen – insbesondere in der Eisenbahnindustrie – zu reformieren und international wettbewerbsfähiger zu machen.

Auf dem Weg zur Industrie 4.0 stehen die meisten chinesischen Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau, wie Margot Schüller belegte, noch am Anfang der Entwicklung. „Es gibt zwar bereits in konsumnahen Industrien viele Unternehmen mit einer guten Internet-Infrastruktur und erfolgreichen Anpassungen von

Internet-Applikationen“, sagte die Wissenschaftlerin. „In der Produktion von Maschinen und Anlagen weisen die meisten Unternehmen allerdings noch Schwächen bei der Steuerungstechnik und Digitalisierung von Fertigungslinien auf.“

Vor diesem Hintergrund seien die Aufkäufe deutscher HighTech-Unternehmen durch chinesische Investoren zu sehen: Im Fokus des Interesses stünden deutsche Unternehmen mit eigener Forschung, bekanntem Markennamen und Vertriebsnetzen, die zu einem „Upgrading“ der chinesischen Industriestruktur beitragen könnten. Als aktuelle Beispiele nannte die Wissenschaftlerin die Übernahme des Robotikherstellers Kuka sowie des Maschinenbau-Unternehmens Kraus-Maffei. Sie gehe davon aus, dass derartige Kooperationen und Verflechtungen in den nächsten Jahren aufgrund gezielter staatlicher Unterstützungsprogramme der Volksrepublik weiter zunehmen würden.

CHANCEN UND RISIKEN FÜR DEN DEUTSCHEN MASCHINENBAU

Shuwen Bian von der Universität Kassel machte deutlich, dass nicht alle chinesischen Investoren gleiche Ziele verfolgen. Sie unterschied zwischen staatlich kontrollierten Staatsunternehmen, regional kontrollierten Staatsunternehmen sowie Privatunternehmen, die sich teilweise ganz (wie beispielsweise bei Putzmeister) oder auch nur anteilig (wie bei Kion) in deutsche Unternehmen einkaufen. Allgemein sei aber das Engagement der chinesischen Unternehmen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau durch eine relative finanzielle Großzügigkeit, durch eine relative Autonomie gegenüber staatlichen Vorgaben aus China und durch eine konfliktvermeidende Einstellung gegenüber Arbeitnehmerinteressenvertretungen gekennzeichnet.

Beide Wissenschaftlerinnen hoben hervor, dass der deutsche Maschinenbau von der chinesischen Indus-



Hardy Müller, Betriebsratsvorsitzender Werkzeugmaschinenfabrik Waldkirch-Coburg GmbH

triebpolitik im Maschinen- und Anlagenbau profitieren kann. China bleibe für deutsche Maschinenbau-Unternehmen trotz verringerter Wachstumsdynamik mittelfristig ein attraktiver Absatzmarkt und Produktionsstandort. Die Neuorientierung des chinesischen Wirtschaftsmodells biete ihnen Chancen vor allem in Bereichen wie Automatisierung/Robotik, Verkehrswesen (U-Bahnen) und Energieeffizienz. Sie könnten weiterhin eine führende Position im Premiummarkt in der Volksrepublik einnehmen – insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen mit Industrie 4.0-Konzepten. Und noch immer seien die Qualität der deutschen Facharbeiter und Ingenieure sowie das hohe Arbeitsethos der deutschen Beschäftigten in China sehr anerkannt.

Dennoch müsste sich der deutsche Maschinenbau auch mit den Risiken auseinandersetzen: Der Markt in China sei schwieriger geworden, die Konkurrenz vor allem im mittleren Segment werde stärker. Um in der Volksrepublik gerade in diesem Segment mehr Fuß zu fassen, seien vor Ort Investitionen erforderlich, die jedoch die Gefahr eines unfreiwilligen Technologieabflusses begünstigten. Zudem seien die deutschen Maschinen für China oft „over engineered“ und „good-enough“-Konzepte aus deutscher Produktion nur schwer umsetzbar.

FOLGEN FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN

Anhand von Beispielen konnte im Rahmen der Diskussion veranschaulicht werden, was sich für die Beschäftigten verändert, wenn ein chinesischer Investor in ein deutsches Maschinenbauunternehmen investiert. So etwa stiegen die Chinesen vor einigen Jahren in das Pfälzer Traditionsunternehmen Pfaff ein und retteten das Unternehmen vor der Insolvenz. Die schwierigen Jahre zuvor mit zwei Insolvenzen und Besitzerwechseln seien für das Unternehmen in der strukturschwachen Westpfalz heute „Schnee von ges-



Die Vortragenden des Forum 5: Dr. Margot Schüller, Hardy Müller, Shuwen Bian (v.l.n.r.)

tern“, berichtete Wolfgang Biffar, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender bei der Pfaff Industriesysteme und Maschinen GmbH. Pfaff sei mittlerweile wieder eine Weltmarke mit Spezialmaschinen für automatisiertes Nähen und Schweißen. Die weltbekannten Pfaff-Nähmaschinen würden inzwischen in China gefertigt. Die Hochtechnologie werde dagegen weiter zum überwiegenden Teil in Deutschland produziert. Dies sei durch den Einstieg der chinesischen Shang-Gong-Gruppe 2013 möglich geworden.

Der Betriebsrat bewertet die Übernahme positiv. Bei allen kulturellen Unterschieden schätze er die Verlässlichkeit der neuen Eigentümer. „Zusagen werden eingehalten. Und seit zwei Jahren gibt es in Kaiserslautern einen stetigen Beschäftigungsaufbau – auf jetzt 218 Mitarbeiter“, sagte Biffar.

KOOPERATIVES MANAGEMENT

Im Forum wurde auch das Beispiel des Werkzeugmaschinenherstellers Waldrich aus Coburg vorgestellt. Das Unternehmen verfügt über langjährige Erfahrungen mit einem chinesischen Eigentümer. Der chinesische Maschinenbauer Beijing No. 1 erwarb Waldrich Coburg im Jahr 2005/2006 von einem deutschen Investor. Dieser hatte die Firma 2003 vom damaligen Inhaber, dem Ingersoll Konzern, übernommen.

„Beijing No. 1 war uns nicht unbekannt“, erinnert sich der Betriebsratsvorsitzende Hardy Müller. „Es ist eines der ältesten Maschinenbau-Unternehmen der Volksrepublik und baute in etwa gleiche Maschinen wie wir. Man sah sich auf Messen und interessierte sich füreinander. Es gab auch früher bereits Kooperationen: Wir bauten Hochtechnologieile und die Chinesen lieferten Maschinenteile zu.“

Doch als es dann ernst wurde mit den Verhandlungen überwogen in der Belegschaft zunächst die Ängste.

Viele befürchteten, dass Beijing No. 1 nur an der Marke interessiert war und alles mitnehmen würde, was in China gebraucht werde. „Aber so war es nicht“, erklärte Müller. „Es begann schon damit, dass der vom Staat eingesetzte chinesische Chefmanager bereits im Vorfeld der Übernahme bei uns vor Ort war, um Kontakt zur Belegschaft aufzunehmen und mit uns als Betriebsrat ins Gespräch zu kommen. Das hat uns alle überrascht, weil das kein anderer Investor zuvor gemacht hat.“

Durch die Übernahme hat sich am Standort nicht viel verändert. Das deutsche Management blieb weitgehend erhalten. Am Standort hinzugekommen ist ein

Manager aus China, der in erster Linie als Kontaktperson zwischen Coburg und Peking tätig ist. „Wir hatten eigentlich nur einmal intensiver mit ihm zu tun“, berichtet Müller. „Das war, nachdem das Unternehmen 2012 auf Initiative des deutschen Managements aus der Tarifbindung ausgestiegen war. Er hat sich damals der Sache angenommen, weil es großen Unmut in der Belegschaft gab. Im Nachhinein muss man feststellen, dass sich das Management diesen Schritt nicht gut überlegt hatte und zurückrudern musste.“ Es habe damals zwar reale wirtschaftliche Probleme gegeben, aber die Flucht aus dem Tarif habe nicht zur Lösung beigetragen. Müller: „Ganz im Gegenteil: Das Management brachte die Belegschaft und die Presse gegen sich auf und verschärfte damit seine Probleme.“

Seither laufe alles gut, berichtet der Betriebsrat. Das Unternehmen habe drei schwierige Jahre hinter sich gebracht, sei aber ohne Personalabbau durch diese Zeit gekommen. Inzwischen sei es auf gutem Wege, sich zu erholen.

Für Hardy Müller war der Einstieg der Chinesen in die Werkzeugmaschinenfabrik Teil eines gut durchdachten strategischen Plans. Die Marke „Waldrich“ zu erwerben, war ihnen damals sehr wichtig, denn das Unternehmen ist bis heute Weltmarkt- und Technologieführer in seinem Bereich. Das Unternehmen entwickelt und produziert hochgenaue Großmaschinen, mit denen z.B. Turbinen gefertigt werden können. Diese werden unter anderem auch in chinesischen Kraftwerken eingesetzt. „Die Chinesen waren natürlich stark an unserem Know-how interessiert, auch wenn sie einen Teil davon bereits über die frühere Kooperation bezogen hatten. Aber mindestens ebenso wichtig war ihnen, dass sie jetzt auch selbst Hochtechnologie für den chinesischen Markt produzieren können.

Das konnten sie zuvor so noch nicht. Dafür fehlen in China an manchen Stellen noch die fachliche Kompetenz und Erfahrung wie auch das daraus resultierende Qualitätsbewusstsein. Grund hierfür kann sein, dass die Berufsausbildung ganz anders aussieht als in Deutschland. „Zwar habe es eine Phase gegeben, berichtete der Betriebsrat, in der chinesische Beschäftigte in Deutschland angelernt worden seien. „Aber das war nicht sehr effizient und scheiterte nicht zuletzt oft auch an Sprachhindernissen.“

Inzwischen würden deutsche Beschäftigte immer häufiger in China eingesetzt, auch um die dortige Servicegesellschaft von Waldrich zu unterstützen. Das Unternehmen wolle das Wartungsgeschäft der zahlreichen Waldrich-Maschinen in China stärker selbst übernehmen und nicht anderen Dienstleistern überlassen. Dazu will es dort eigene Leute aus- und weiterbilden. Das eröffnet ihm neue Möglichkeiten, sich auf dem chinesischen Markt zu behaupten und weiterzuentwickeln.

Trotz der konjunkturellen Aufs und Abs in den letzten Jahren hat sich das Unternehmen stabilisiert. „Es gab sogar richtige Boomjahre – natürlich auch, weil wir zu China plötzlich einen deutlich besseren Marktzugang hatten“, berichtet Müller. Es sind über den gesamten Zeitraum von elf Jahren, seit dem Einstieg der Chinesen, keine Arbeitsplätze verloren gegangen. Im Gegenteil: Seit der Übernahme konnte das Personal stark aufgebaut werden. Auch für den Standort hat sich das Engagement der Chinesen positiv ausgewirkt: In den Jahren seit der Übernahme wurden rund 50 Millionen Euro investiert – in Maschinen, Anlagen, aber auch in Sozialräume. „Heute haben wir außen und innen einen modernen Standard. Vieles wurde grundsanitiert“, berichtet Müller stolz. Und nicht zuletzt hat sich bei Waldrich über die letzten Jahre hinweg eine kooperative Verhandlungskultur entwickelt. „Beide Seiten suchen nach den besten Lösungen – bis hin zur Umsetzung der Tarifergebnisse. Wir können wirklich sagen: Mit den Chinesen ist es viel besser, als es zuvor jemals war“, resümiert Hardy Müller.

In der weiteren Diskussion im Forum 5 ging es immer wieder um die Frage, ob und wann China die Aufholjagd im Maschinen- und Anlagenbau für sich entscheiden könnte. Dabei betonten die meisten Diskutanten den hohen Wert der dualen Ausbildung in Deutschland. Die gute Ausbildung und eine relativ geringe Fluktuation in deutschen Unternehmen seien klare Wettbewerbsvorteile für den HighTech-Standort Deutschland. Dass China den Grad an Präzision und Innovation im Bereich der Hochtechnologie bis heute nicht erreiche, habe seinen Grund vor allem in den dortigen Bildungs- und politischen Entscheidungsstrukturen. Aber es erschien vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Forums als eine Frage der Zeit, bis China auch auf diesen Feldern aufholt.



Broschüre zur Studie, auf die sich Dr. Margot Schüller in ihrem Vortrag bezog (Bestellungen über susanne.schwarz@igmetall.de)



AUSBLICK

DIE NEUEN HERAUSFORDERUNGEN, VOR DENEN DER MASCHINENBAU STEHT, SETZEN NICHT NUR DIE UNTERNEHMEN UNTER VERÄNDERUNGSDRUCK. SIE FORDERN AUCH DIE POLITIK HERAUS, INNOVATIONEN VORANZUBRINGEN UND SOZIALVERTRÄGLICHE LÖSUNGEN BEI STRUKTURUMBRÜCHEN ZU GEWÄHRLEISTEN. DIE IG METALL HAT ZUR ZUKUNFT DES MASCHINENBAUS LEITIDEEN ENTWICKELT, DIE SIE IN IHRE GESPRÄCHE MIT POLITIK- UND UNTERNEHMENSVERTRETERN EINBRINGEN WIRD. UM SIE UMSETZEN ZU KÖNNEN, BRAUCHT SIE ABER NOCH MEHR DURCHSETZUNGSKRAFT. IN EINER GEMEINSAMEN ERKLÄRUNG BEKANNTEN SICH DIE KONFERENZTEILNEHMERINNEN UND -TEILNEHMER DAZU, DIESE VERBESSERN ZU HELFEN UND FÜR GUTE ARBEIT, ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT UND EINEN STARKEN SOZIALSTAAT EINZUTRETEN.

Wolfgang Lemb, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

Die Zukunft des Maschinenbaus gestalten

Fünf zentrale Herausforderungen sind es, die die IG Metall im Maschinen- und Anlagenbau mit einer offensiven, strategisch angelegten Branchenarbeit angehen will: die Digitalisierung, eine forcierte HighTech-Strategie, den demografischen Wandel, mehr grüne Technologien und die Folgen der Globalisierung. Ziel ist es, wie Wolfgang Lemb hervorhob, die industrielle Wertschöpfung im Land zu halten und damit Beschäftigung zu generieren.



» Vergegenwärtigt man sich, was die Diskussion in der Branche und in den Sommermonaten beherrscht hat, dann war es sicherlich die Übernahme von Kuka durch den chinesischen Hausgerätehersteller Midea. Der Roboterbauer Kuka ist ja nicht irgendwer. Das Unternehmen gilt als Aushängeschild für Industrie 4.0-Strategien, als Hersteller des Herzstücks dieser Technologie. Die neue – strategisch auf dem letzten Fünfjahresplan basierende – chinesische Industriepolitik konnte mit diesem Erwerb einen großen Erfolg verbuchen. Industriepolitik in Deutschland und in Europa muss diese strategische Weitsicht zur Kenntnis nehmen und eigene industriepolitische Gegenstrategien entwickeln.

EINE FORTLAUFENDE QUALIFIZIERUNG IST DER SCHLÜSSEL FÜR UNSER LEITBILD EINER GUTEN DIGITALISIERTEN ARBEIT.

Wir haben über chinesisches Industrie-Engagement in einem der Foren heute Morgen diskutiert. Auf die Ergebnisse unserer Diskussionen in den Foren will ich kurz eingehen. Ich nehme dabei auch Bezug auf die fünf Herausforderungen, vor die wir die Betriebe und die Betriebsräte der Branche gestellt sehen. In der Abschlusserklärung dieser Konferenz werden diese zentralen Herausforderungen noch einmal festgehalten.

DIGITALISIERUNG

Erste Anforderung und Forum eins: Digitalisierung
Betriebliche Beispiele und wissenschaftlicher Input haben unsere Thesen bestätigt: Die Digitalisierung ist kein gegen Gestaltung immuner, technologischer Prozess, der zwangsläufig auf Rationalisierung und De-Qualifizierung hinauslaufen muss. Roboter und Computer können physisch belastende Tätigkeiten übernehmen und Freiräume für Kreativität schaffen. Der Mensch trifft die Entscheidungen, das IT-System hat Assistenzfunktion – nicht umgekehrt.

Eine fortlaufende Qualifizierung ist der Schlüssel für unser Leitbild einer guten digitalisierten Arbeit, die wir mit mehr Mitbestimmung realisieren wollen. Deutlich wurde auch die Dringlichkeit, jetzt in die technologischen und qualifikatorischen Voraussetzungen zu investieren, will der Maschinen- und Anlagenbau seiner führenden Rolle als Ausrüsterbranche weiterhin gerecht werden.

Die Unternehmen der Branche müssen ihre IT-Kompetenz stärken, dürfen die Software nicht von externen Plattformen beziehen und sich nicht auf die Fertigung der Mechanik reduzieren lassen.

HIGHTECH-STRATEGIE

Zweite Herausforderung und Forum zwei: HighTech-Strategie und Modularisierung

Jörg Hofmann hat deutlich gemacht, warum das Abrücken von einer Hochqualitätsproduktion für die IG Metall völlig inakzeptabel ist. Der für den Maschinenbau entscheidende Wettbewerbsvorteil liegt in

der Qualität, nicht im Preis. Wir wollen also, dass die Branche auf der Basis qualifizierter Facharbeit, hohem Forschungs- und Entwicklungseinsatz und der heimischen Wertschöpfungskette weiterhin Premiumanlagen produziert. Ein Abrücken von dieser Strategie – immer mal wieder von dem einen oder anderen Geschäftsführer gefordert – hätte gravierende negative Beschäftigungseffekte zur Folge.

Im Forum ist deutlich geworden, wie notwendig modulare Maschinenbaukonzepte sind, um sowohl High-Tech- als auch Produkte des volumenstarken mittleren Marktsegments zu vertretbaren Kosten fertigen zu können. Klar wurde in der Diskussion auch, wie notwendig eigene Gestaltungsideen des Betriebsrates zur Sicherung der Fertigungstiefe sind, damit Modularisierung nicht mit De-Qualifizierung und Outsourcing einher geht. Kein einfaches Unterfangen – ich weiß –, aber notwendig für Arbeitsplätze und Beschäftigte.

DEMOGRAFIE

Drittes Megathema und Forum drei: der demografische Wandel

Eine Branche mit einem Altersdurchschnitt von bald 50 Jahren hat ein massives Problem. Die betrieblichen Beispiele aus der Aufzugs- und Armaturenindustrie sowie der wissenschaftliche Input gaben konkrete Anregungen, wie diese Herausforderung bewältigt werden kann. Die Betriebe der Branche sind gefordert, mit einer langfristigen Personal- und Nachwuchsplanung ihren künftigen Fachkräftebedarf sicherzustellen. Sie müssen mehr als bisher in Aus- und Weiterbildung investieren. Auch ist der Wissenstransfer von den Älteren zu den Jungen zu organisieren, damit Erfahrungswissen und betriebsspezifisches Know-how nicht verlorengehen.

Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch Gesundheitsmaßnahmen und die ergonomische Gestal-

tung der Arbeitsplätze sind weitere notwendige Strategien, um den demografischen Wandel zu bewerkstelligen. In der Diskussion ist deutlich geworden: Von den Betriebsräten geht oft die Initiative aus. Sie suchen gemeinsam mit den Geschäftsleitungen nach Lösungen und setzen sie um.

GREENTECH

Viertes Zukunftsthema und Forum vier: „grüne“ Technologien

Dass GreenTech nur ein „Muster ohne Wert“ sei, so die provokative Überschrift für dieses Forum, wurde deutlich widerlegt. In vielen Branchen, so auch in der beispielhaft vorgestellten Drucklufttechnik, spielt GreenTech schon längst eine tragende ökonomische Rolle und sorgt für Effizienzgewinne.

Grüne Querschnittstechnologien sind für die Zukunftssicherung nicht wegzudenken, so zum Beispiel der Leichtbau und die Miniaturisierung, also die ressourcensparende Verkleinerung von Bauteilen, oder die Kraft-Wärme-Kopplung. Zwar liegen die deutschen Maschinenbauer beim Export von Produkten und Anlagen, die einen effizienten industriellen Produktionsprozess garantieren, zurzeit weltweit an der Spitze. Aber Energiewende und Elektromobilität bieten noch mehr technologische Chancen. So steht die weltweite Modernisierung des Kraftwerksparks an. Und gemeinsam mit der Automobilindustrie sind Investitionen in die Antriebs-, Batterie- und Steuerungstechnik überfällig.

Kommen diese Investitionen und schafft Industriepolitik die nötigen Anreize, wartet ein weltweiter, für Beschäftigung sorgender Wachstumsmarkt. Die Politik muss auch einen deutlich aktiveren Part spielen angesichts des von GreenTech angestoßenen Strukturwandels in traditionellen Industrien – auch dies war Thema in diesem Forum.





Wolfgang Lemb, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall: Qualitatives Wachstum ist möglich!



INDUSTRIEPOLITIK

Fünfte Anforderung und für die industrielle Entwicklung entscheidend: Industriepolitik und Globalisierung

Am Beispiel China ist deutlich geworden, wie unverzichtbar Industriepolitik ist, will man auf den globalen Märkten erfolgreich sein. Bei drei der 14 Teilbranchen mit dem höchsten Exportvolumen liegt China bereits auf Platz eins, bei der Lufttechnik, der Armaturenindustrie und bei den Bau- und Baustoffmaschinen. In sieben weiteren Teilbranchen belegt das Land schon den zweiten, bei weiteren drei den dritten Platz.

Um technologische Defizite auszugleichen, kaufen sich chinesische Investoren bei den Champions des Maschinenbaus ein oder übernehmen sie gleich ganz. In ihrer strategischen Wirkung ist diese Entwicklung nicht zu unterschätzen, obwohl sie bisher keineswegs zum Schaden der deutschen Belegschaften geht. Die Investitionen sind langfristig angelegt und nach den Erfahrungsberichten der Kolleginnen und Kollegen investieren die chinesischen Mutterkonzerne in die deutschen Standorte. Sie halten die Standorte auch in schwierigen Zeiten. Und, was für uns wesentlich ist: Sie respektieren die Tarifverträge und die Mitbestimmung. Von einem Ausverkauf des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus an die Chinesen, so ein Ergebnis des Forums, kann bislang keine Rede sein.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Was folgt daraus für die deutsche Industriepolitik? – Wir wollen, dass der Maschinen- und Anlagenbau durch eine aktive und strategisch ausgerichtete Politik die notwendige Unterstützung erfährt. Mit staatlichen Investitions- und Innovationsinitiativen lässt sich der Produktions- und Technologiestandort Deutschland entscheidend stärken.

Industriepolitik muss aber auch die Umbrüche in den Teilbranchen mitgestalten, das heißt mögliche beschäftigungspolitische Härten mit Hilfe eines Frühwarnsystems erkennen und abfedern. Eine aktive Arbeitsmarktpolitik wie in der Krise 2009 – Stichwort: Ausweitung der Kurzarbeiterregelung – ist dabei unverzichtbar.

Die Diskussionen in den Foren haben gezeigt, wie sehr Ihr, die Interessenvertreter der Belegschaften, tagtäglich mit den Unternehmensleitungen um Lösungen ringt, die eben nicht nur Renditebedürfnisse befriedigen, sondern vor allem dem Ziel dienen, gute und sichere Arbeitsplätze auch in Zukunft zu sichern.

Mit den fünf diskutierten Anforderungen geht es uns um die Zukunft der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Über eine Million Beschäftigte finden hier ihr Auskommen. Häufig tariflich abgesichert. Und das soll auch künftig so bleiben.

Die Anforderungen weisen auf Risiken hin und schätzen die Chancen für qualitatives Wachstum ab. Ein solches Wachstum dient neben der Beschäftigung auch den sozialstaatlichen Sicherungssystemen und es geht schonend mit Naturressourcen um. Qualitatives Wachstum ist möglich! Die Leitmärkte der Zukunft bieten dieses Wachstum.

Die in den Foren diskutierten Aspekte ergänzen sich mit dem, was Professor Bauernhansl vorgetragen hat. Besonders wichtig erscheint mir sein Hinweis auf die dominante Rolle der Software für den künftigen Maschinenbau. Es reicht eben nicht aus, nur bei der Hardware, den Motoren, Pumpen und Turbinen technologisch stark zu sein. Ein leistungsfähiges, kluges Datenmanagement ist unverzichtbar.



STANDARDISIERUNG ALS TEIL VON INDUSTRIE-POLITIK

Was die Frage der Standardisierung von Software angeht, da ist die deutsche Industriepolitik gefragt. Sie muss ihr Gewicht in Europa einbringen und dafür sorgen, dass hier weltweit Maßstäbe gesetzt werden. Denn wer die Standards setzt, etabliert sich im globalen Wettbewerb als Referenzmarkt.

Industrielle Wertschöpfung im eigenen Land zu halten, damit Beschäftigung zu generieren, fällt unter dieser Bedingung deutlich leichter. Dringend erforderlich ist dabei auch, in eine moderne, gut ausgebaute Infrastruktur zu investieren.

Brücken, Straßen, Schienen und Wasserwege in ihrem jetzigen Zustand sind für Maschinenbauer, die von Baden-Württemberg oder Nordrhein-Westfalen an die Häfen der Küste liefern wollen, ein einziger Hindernisparcours. Zudem: Ohne öffentliche Investitionen bleiben private Investitionen in Deutschland aus. Aber auf beides ist unser Land dringend angewiesen.

BRANCHENDIALOG

Um bei der Politik zu bleiben: Die im Rahmen des Branchendialogs begonnene Diskussion mit den Unternehmen, den Unternehmensverbänden, den Betriebsräten und der IG Metall darf keine einmalige Veranstaltung gewesen sein. Hier ist uns der Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel einige Konkretisierungen schuldig geblieben.

Die gemeinsame Debatte ist auf „Dauer“ zu stellen, denn der Austausch von Argumenten in einem industriepolitischen Dialog ist unverzichtbar! Das gilt für Regionen gleichermaßen wie für Länder und den Bund. Der Ende 2014 begonnene Branchendialog Maschinen-

bau war ein guter Auftakt. Die richtigen Themen wurden auf die Agenda gesetzt und die am Dialog Beteiligten haben sich quasi Hausaufgaben aufgegeben.

Ich glaube, die IG Metall hat ihre Hausaufgaben gemacht, denn wir haben gemeinsam mit Euch, den Betriebsräten, an den Themen gearbeitet und einige Weichen für die Zukunft gestellt. Wir haben Branchennetzwerke gefestigt, ein Expertenteam installiert und politische Prozesse beeinflusst.

PROJEKT ZUARBEIT

Unser Maschinenbau-Team im Vorstand der IG Metall hat darüber hinaus ein Projekt akquiriert, das auf die Herausforderung älter werdender Belegschaften reagiert. Wissenstransfer, Personalentwicklung, Ergonomie und Gesundheitsförderung sind von entscheidender Bedeutung – unsere Anforderung zum demografischen Wandel hat dies formuliert.

[Zu:Arbeit]
Zukunft der Arbeitswelt

Das Demografieprojekt wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie vom Europäischen Sozialfonds gefördert. In 19 Pilotbetrieben aus den verschiedenen Teilbranchen des Maschinenbaus arbeiten wir sehr eng mit den Betriebsräten zusammen, um Lösungen zur Gestaltung des demografischen Wandels zu erarbeiten und umzusetzen. Die Erfahrungen aus diesen Pilotbetrieben werden wir als Best Practice-Beispiele an unsere zahlreichen Branchennetzwerke weitergeben. Auf diese Weise soll ein Schneeballeffekt entstehen.

Aber nicht nur der demografische Wandel war Thema des Branchendialogs, sondern auch die Herausforderung der Globalisierung. Eine mit über 60 Prozent vom Export lebende Branche wie der Maschinen- und Anlagenbau behauptet sich auf den globalisierten Märkten mit großem Erfolg. Aber wir wissen auch: Globalisierung ist nicht für alle Teilbranchen des Maschinenbaus ein Gewinnspiel. Es kommt zu Verlagerungen, zu Strukturwandel, zu Krisenentwicklungen.

WIR WOLLEN KEINE UNTERSCHIEDSLOSE, SONDERN EINE „GUTE“ INDUSTRIEPOLITIK.

TRENDMELDER

Um solche Entwicklungen frühzeitig zu diagnostizieren, hat unser Ressort ISE gemeinsam mit dem genannten Expertenteam einen sogenannten „Trendmelder“ entwickelt. Er basiert auf einem Berichtsbogen, dessen Fragen es erlauben, sehr schnell kritische Trends auf Branchenebene auszumachen. Einen solchen Trendmelder zu etablieren, war Teil der Verabredungen im Rahmen des Branchendialogs. Den Berichtsbogen setzen wir nun standardmäßig in unserer Branchenarbeit ein. Ein solches Frühwarnsystem erfüllt natürlich keinen Selbstzweck. Es soll in kritischen Situationen den frühzeitigen Startschuss für eine pro-aktive Industriepolitik geben.

Im Unterschied zu den marktradikalen Dogmatikern sind wir fest davon überzeugt, dass sich eine moderne Volkswirtschaft industriepolitische Abstinenz nicht erlauben kann. Man kann doch beispielsweise die Kolleginnen und Kollegen vom konventionellen Kraft-

werksbau nicht im Regen stehen lassen. Wir jedenfalls werden dies nicht tun. In dem Statement unseres Siemens-Kollegen haben wir gestern Näheres zur Situation dieser Branche erfahren.

Gemeinsam mit dem VDMA, allen Unternehmen der Branche und den Betriebsräten hat die IG Metall im Rahmen ihrer Branchenarbeit eine Initiative gestartet, mit dem Ziel, die hoch qualifizierten, tariflich gut bezahlten Arbeitsplätze der Branche zu retten. Wir haben einen gemeinsamen Plan zur Standort- und Beschäftigungssicherung vorgelegt und unsere Erwartungen an das Bundeswirtschaftsministerium adressiert.

Mittlerweile hat sich die Situation im Kraftwerksbau dramatisch zugespitzt. Deutlich ist dabei geworden: Den Unternehmen fällt wieder mal nicht mehr ein, als zu entlassen und die Mühlen der Politik mahlen noch immer zu langsam.

Auch die über 100 000 Beschäftigten der Windindustrie waren zeitweise starkem Gegenwind ausgesetzt. Aber die von der IG Metall mit ihren Betriebsräten formulierte Kritik am Gesetzentwurf zur Reform des Erneuerbaren-Energien-Gesetzes hat Wirkung gezeigt. Eine sehr restriktive Begrenzung der Ausbaumenge für Windanlagen an Land konnte verhindert werden. Kritisch bleiben allerdings die Rahmenbedingungen für die Offshore-Industrie. Hier fehlte es an politischem Mut, energischere Signale in Richtung Energiewende zu setzen.

„GUTE“ INDUSTRIEPOLITIK

Ich habe einige der zentralen Herausforderungen für die Branche und für die Politik benannt. Die IG Metall fordert also mehr Industriepolitik. Aber wir wollen keine unterschiedslose, sondern eine „gute“ Industriepolitik.

Oberstes Leitbild ist uns dabei das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. Es basiert auf Tarifverträgen und einer lebendigen Mitbestimmungskultur. Beides ist für den Erfolg der deutschen Wirtschaft und damit für seine wichtigste Branche, den Maschinen- und Anlagenbau, so unverzichtbar wie eine geschlossene Wertschöpfungskette.

Gute Industriepolitik weiß, wie Innovationen entstehen: Es sind die Beschäftigten und ihre Motivation. Ihnen verdankt sich der Innovationsvorsprung. Gute Industriepolitik bezieht demnach die Beschäftigten ein, gemeinsam mit den Betriebsräten und den Gewerkschaften.

Eine „Industriepolitik auf der Höhe der Zeit“ trägt dazu bei, Forschung, Entwicklung und Produktion an den hiesigen Standorten zusammen zu halten. Sie setzt Impulse mit einem echten nationalen und europäischen Investitionsprogramm, um für soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit Sorge zu tragen. <<



Podiumsdiskussion

Mehr Innovationen und Investitionen: Was müssen Politik und Unternehmen tun?



Die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung stellen für den Maschinenbau enorme Herausforderungen dar. Das gilt insbesondere für die größtenteils mittelständischen Firmen in der Branche. In der Podiumsdiskussion wurde deutlich, dass die Unternehmen mit ihren Betriebsräten und Beschäftigten diesen Wandel nicht allein bewältigen können. Vielmehr, so die Sicht der IG Metall, ist die Politik gefordert, neue Rechtsrahmen für die internationale Zusammenarbeit in einer digitalisierten Welt zu schaffen und den bestehenden Investitionsstau insbesondere bei der Infrastruktur und der Bildung zu beseitigen.

Ein brisantes Thema auf der Konferenz waren die ungleichen Wettbewerbsbedingungen weltweit, die dazu führen, dass der Maschinenbau in Deutschland es schwer haben wird, seine in weiten Teilen bestehende Marktführerschaft auf Dauer zu halten. Insbesondere die Märkte in China und den USA stellen für den deutschen Maschinenbau ein großes Problem dar, wie Dr. Sebastian Schöning, Geschäftsführer der Gehrings Technologies Holding GmbH, betonte. „Ein Technologietransfer zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen muss ja nicht schlecht sein. Aber wie kann man den Ausverkauf von Know-how und Ideen verhindern? Wie kann man erreichen, dass deutsche Unternehmen in China die gleichen Rechte und Möglichkeiten haben wie chinesische Firmen hierzulande?“

NEUEN RECHTSRAHMEN SETZEN

Schöning forderte von der Politik einen neuen Rechtsrahmen, um Wettbewerbsverzerrungen zu begegnen. Aber auch bei der Digitalisierung bedarf es aus seiner Sicht neuer Regularien, um die Datensicherheit international zu gewährleisten und Datenklau zu verhindern.

Rolf Ebe, Betriebsratsvorsitzender des Liebherr-Werks Ehingen GmbH, beklagte ebenfalls die ungleichen Marktbedingungen, die es deutschen Unternehmen

erschweren, sich neue Absatzmärkte zu erschließen. So etwa könne Liebherr seine hochspezialisierten Produkte nur mit extrem hohem Aufwand nach China liefern. Ständig veränderten sich die Rahmenbedingungen. Es gebe daher mit China anspruchsvolle Handelsbeziehungen.

Ministerialdirektor Dr. Wolfgang Scheremet, Leiter der Abteilung Industriepolitik beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, wies darauf hin, dass hier weniger die nationale als vielmehr die internationale Politik gefordert sei. Die Digitale Strategie 2025 der Bundesregierung zielt vor allem darauf, die Voraussetzungen für eine digitale Wirtschaft in Deutschland zu schaffen. Dazu dienten unter anderem Maßnahmen für den Infrastrukturausbau, die Investitions- und Innovationsförderung sowie für die intelligente Vernetzung. Auf internationaler Ebene gebe es zwar bereits zahlreiche Aktivitäten, um unterschiedliche nationale Rechtssysteme in einer digitalen Welt zusammenzubringen, diese müssten aber forciert werden. Deshalb habe sich die Bundesregierung vorgenommen, in der ab dem 1. Dezember 2016 beginnenden G20-Präsidentschaft die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft zum Schwerpunktthema zu machen. Ihr gehe es insbesondere darum, internationale Plattformen zum Thema

„Industrie 4.0“ zu schaffen, um gemeinsame Standards zu erreichen.

Aus Sicht von Wolfgang Lemb, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, muss die Politik angesichts der neuen Herausforderungen infolge der fortschreitenden Digitalisierung und Globalisierung verstärkt tätig werden und dabei immer auch europäisch denken. Versäumnisse in der Vergangenheit hätten dazu geführt, dass es heute kaum noch Solarindustrie in Deutschland gebe. Nun drohten auch noch – gerade im mittleren Technologiesegment – volumenstarke Produktlinien des Maschinenbaus nach China zu gehen. Was die chinesischen Investoren in Deutschland wiederum angeht, habe man durchaus gute Erfahrungen gemacht. Nicht der schnelle Profit, sondern der langfristige Erfolg sei den chinesischen Eigentümern wichtig.

Lemb gab in der Diskussion zu verstehen, dass er mit dem Branchendialog große Hoffnungen verbinde. Er biete vor allem die Chance, Krisen rechtzeitig zu erkennen und frühzeitig gegenzusteuern.

BRANCHENDIALOG FORTFÜHREN

Dr. Wolfgang Scheremet bestätigte diese Ansicht. Der Branchendialog zielt darauf, Probleme zu kommunizieren und zu lösen, die in den Unternehmen auftauchen. Daher appellierte er an die Arbeitgeber und die Gewerkschaften, in der Praxis auftretende Schwierigkeiten oder Handelshemmnisse zu thematisieren. „Die Politik kann erst dann reagieren, wenn sie Informationen aus den Betrieben erhält“, hob der Ministerialdirektor hervor. Er räumte allerdings auch ein: „Gelegentlich ist es notwendig, Druck auf die Politik auszuüben, um sie in Schwung zu bringen.“

Dennoch sparte Wolfgang Lemb nicht mit kritischen Bemerkungen zur bisherigen Politik. Als äußerst schleppend betrachtet der Metaller den Branchendialog über

die aktuelle Situation im Kraftwerksbau. „Wenn hier nicht bald gehandelt wird, ist die Branche weg vom Fenster!“ Scharf kritisierte der Gewerkschafter auch, dass es bisher nicht gelungen ist, den gegenwärtigen Investitionsstau von 80 Milliarden Euro aufzulösen, um Straßen und Verkehrswege, Netze und Übertragungsstrassen auszubauen. Daran habe auch die Aufstockung der Investitionen im Bundeshaushalt nichts geändert, so Lemb. Es sei nicht einzusehen, dass der Bundesfinanzminister in der aktuellen Niedrigzinsphase an seiner rigorosen Schuldenbremse festhalte. Zudem müsse Personal aufgebaut werden, weil öffentliche Projekte oft daran scheiterten, dass niemand sie mehr abwickeln könne.

Dass die Umsetzung der Ergebnisse aus den Branchendialogen teilweise nur zögerlich vorankommt, ist auch für Dr. Scheremet ein ärgerlicher Umstand. Dennoch verteidigte er das Instrument vehement. „Der Branchendialog hat es verstanden, gemeinsam die Situation des Maschinenbaus zu analysieren und Probleme zu diagnostizieren. Er hat gemeinsame Lösungsansätze auf den Weg gebracht. Dazu zähle ich ganz besonders die Allianz für Aus- und Weiterbildung und auch die Tatsache, dass wir einen Topf für Investitionsvorhaben eingerichtet haben.“ Was aber noch viel zu wenig passiere, sei die Nachverfolgung der eingeleiteten Prozesse. „Das können wir künftig gemeinsam besser machen, indem wir Befragungen durchführen, Experten einladen und Spitzentreffen organisieren“, sagte Scheremet. „Hier sind allerdings alle gefordert – Arbeitgeber, Politik und Gewerkschaften –, eigene To-do-Listen aufzustellen und diese systematisch abzarbeiten.“ Die Ergebnisse könnten dann in einem alle zwei Jahre stattfindenden Spitzentreffen thematisiert werden.

WIRKSAMKEIT KONTROLLIEREN

Für weitere Schritte zu mehr Transparenz und Wirksamkeitskontrolle sprachen sich auch Sebastian Schöning

Dr. Sebastian Schöning, Wolfgang Lemb, Rolf Ebe, Dr. Wolfgang Scheremet (v.l.n.r.)





Dr. Sebastian Schöning, Geschäftsführer Gehring Technologies Holding GmbH



Wolfgang Lemb, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

und Rolf Ebe aus. Einen praktischen Vorschlag dazu unterbreitete Wolfgang Lemb: Die Ergebnisse des Branchendialogs für eine aktive Industriepolitik sollten künftig mit den Vorschlägen und Maßnahmen, die im Bündnis „Zukunft der Industrie“ erarbeitet wurden, abgestimmt werden. Es bestehe ansonsten die Gefahr, dass Fördermaßnahmen in die falsche Richtung gingen.

QUALIFIZIERTE FACHARBEIT SICHERN

Wie schwer sich heute schon viele Unternehmen tun, hochqualifizierte Facharbeit zu erhalten, veranschaulichte Rolf Ebe. „Hochqualifizierte Facharbeit ist das Rückgrat des deutschen Maschinenbaus, aber zunehmend werden Akademiker eingestellt. Die verfügen jedoch nicht über das betriebspezifische Detailwissen und die praktische Erfahrung, die die Fachkräftearbeit auszeichnen. Auszubildenden, Gesellen und Meistern, die sich von Anfang an mit ganz praktischen Fragen auseinandersetzen müssen und sich dieses praktische Wissen aneignen, wird dagegen häufig viel zu wenig Wertschätzung – beim Entgelt oder auch durch Weiterbildung – entgegengebracht. Das beeinträchtigt langfristig die Qualität der Facharbeit.“ Es komme auf den richtigen Mix zwischen Akademikern und Fachkräften an. Die Erfahrungen aus der Fertigung müssten in Konstruktion und FuE einfließen.

Auch Wolfgang Lemb betonte: An der Bildung dürfe angesichts der neuen Herausforderungen nicht weiter gespart werden. Es müsse mehr in die Beschäftigten investiert werden. Vor allem gelte es, die Facharbeit hierzulande zu stärken und entsprechende Qualifizierungswege auszubauen. Auch in die Erstausbildung, insbesondere in die Ausstattung und Qualität der Berufsschulen, müsse verstärkt investiert werden. Es dürfe nicht dazu kommen, dass Deutschland seinen Standortvorteil „qualifizierte Facharbeit“ und damit seine Zukunft verspiele, weil es dem Finanzminister wichtiger sei, Schulden abzubauen.

Dr. Scheremet ging dabei noch einmal auf die Funktion des Bündnisses „Zukunft der Industrie“ ein: „Es kann nicht sein, dass das Bündnis einen hohen Fachkräftebedarf in der Altenpflege feststellt und dementsprechend eine Konzentration von Fördermaßnahmen zur Qualifizierung in diesen Tätigkeitsbereich einfordert – mit der Folge, dass dadurch keine Mittel mehr zur Verfügung stehen, um Anpassungsqualifizierungen im Bereich des Maschinenbaus angesichts der fortschreitenden Digitalisierung zu finanzieren.“ Die Industriepolitik müsse die Unternehmen dabei unterstützen, sich im Wettbewerb zu behaupten, Innovationen zu entwickeln, HighTech-Strategien zu verfolgen sowie Forschung und Entwicklung voranzutreiben. Dazu bedürfe es einer Vielzahl von Fördermaßnahmen und -projekten. „Insbesondere expandierende Branchen – wie der Maschinenbau – sollen auch in Zukunft in der Lage sein, hochqualifizierte Arbeitsplätze vorzuhalten.“

ZUKUNFT DER ARBEIT MITGESTALTEN

Ein weiteres zentrales Thema der Podiumsdiskussion war die Zukunft der Arbeit im Maschinenbau. Die Frage stand im Mittelpunkt, welchen Anteil prekäre Arbeit bei dem derzeitigen Beschäftigungswachstum im Maschinenbau hat und wie sich dieser Anteil zukünftig entwickeln wird.

Sebastian Schöning verteidigte den Wunsch vieler Arbeitgeber, sich mit Hilfe von Leih- und Werkvertragsarbeit mehr Flexibilität zu verschaffen. „Es liegt im Interesse der Unternehmen, ein möglichst hohes Auftragsvolumen mit dem eigenen Personal zu bewältigen. Aber zurzeit herrscht große Unsicherheit in vielen Betrieben. Diese ist ursächlich dafür, dass Leih- und Werkvertragsarbeit heute in der Branche eine zunehmend große Rolle spielen. Aus unterschiedlichen Gründen haben viele Unternehmen stark schwankende Auftragsbestände. Deshalb brauchen sie ein hohes Maß an Flexibilität.“ Der Umfang werde aber durch entsprechende



Rolf Ebe, Betriebsratsvorsitzender Liebherr-Werk Ehingen GmbH



Dr. Wolfgang Scheremet, Leiter der Abteilung Industriepolitik beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Regularien in vielen Unternehmen inzwischen eingegrenzt. Auch habe der Mindestlohn dazu geführt, dass Werkvertrags- und Leiharbeit nicht notwendig prekäre Arbeit sei.

Wolfgang Lemb kritisierte, dass es Betriebsräten und der IG Metall bisher kaum möglich ist, prekäre Arbeit oder auch das Outsourcen von Tätigkeiten zu verhindern. „Uns fehlt ein echtes Mitbestimmungsrecht in diesen Fragen.“ Das erschwere es, Leih- und Werkvertragsbeschäftigte in feste Arbeitsverhältnisse zu bringen und einem „Drehtüreffekt“ zu begegnen, der Leiharbeiter immer wieder in die gleiche Position bringt. Notwendig sei darüber hinaus eine klare Definition dessen, was unter „Stammebelegschaft“ verstanden werde. Auch dies könne ein Hebel sein, um die Arbeitsverhältnisse von Randbelegschaften auf das Niveau von festen Arbeitsverhältnissen zu heben.

Einig waren sich alle Teilnehmer der Podiumsdiskussion, dass der begonnene Branchendialog weitergeführt und intensiviert werden muss.

EINZELNE STIMMEN AUS DEM PUBLIKUM

MATTHIAS HARTWICH, INDUSTRIALL GLOBAL UNION:

» Angesichts der großen Herausforderungen durch die Globalisierung und Digitalisierung, vor denen der Maschinenbau steht, ist ein neuer verbindlicher Rechtsrahmen dringend nötig, der die Industrie stärker in die Verantwortung nimmt. Die bisher bestehenden internationalen Abkommen basieren auf freiwilligen Agreements. Auch CETA und TTIP sind diesbezüglich Augenwischerei. Wir brauchen klare Regelungen, an die sich die Unternehmen halten müssen, also faire Wettbewerbsbedingungen, die weltweit für alle gelten. Globale Rahmenabkommen zwischen Welt-Gewerkschaften und multinationalen Unternehmen können ein Schritt auf diesem Weg sein.«

LAURENT ZIBELL, INDUSTRIALL EUROPEAN TRADE UNION:

» Bei den Initiativen des Präsidenten der Europäischen Kommission, Jean-Claude Juncker, und von Günther Oettinger, EU-Kommissar für Digitale Wirtschaft und Gesellschaft, zu den Themen „Vernetzung“, „Zukunftsinvestitionen“ und „Innovation“ stehen die Gewerkschaften nicht mehr außen vor. IndustriAll ist in den sozialen Dialog einbezogen, beteiligt sich an den Initiativen und speist die Ergebnisse in seinen Sektorausschuss Maschinenbau ein.«



Erklärung der Maschinenbaukonferenz der IG Metall 29./30. September 2016 in Berlin

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau 2030



Die Leitbranche mit Zukunftspotenzial steht vor großen Herausforderungen. Um diese erfolgreich bewältigen zu können, ist der deutsche Maschinen- und Anlagenbau gefordert, vorausschauend zu handeln. Auf der Maschinenbaukonferenz der IG Metall verabschiedeten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Erklärung mit Leitideen für eine zukunftsfähige Gestaltung der Branche. Die darin enthaltenen strategischen Überlegungen betrachteten sie auch als Selbstverpflichtung.

» Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau hat eine herausragende Bedeutung für die ökonomische Leistungsfähigkeit Deutschlands. Angesichts der großen Herausforderungen – Globalisierung, Energiewende, Digitalisierung, demografischer Wandel – haben sich heute 220 Teilnehmerinnen und Teilnehmer im

Rahmen der Maschinenbaukonferenz der IG Metall mit Vertretern der Wirtschaft und der Politik darüber beraten, wie es gelingen kann, dass die Branche auch künftig einen gewichtigen Beitrag für sichere und gut bezahlte Beschäftigungsverhältnisse in unserem Land leistet.

Die IG Metall sieht die Branche – mit über einer Million Beschäftigten einer der größten Industriezweige – mit fünf zentralen Herausforderungen konfrontiert, die sie angehen muss, will sie die Zukunft erfolgreich meistern. Wir sind davon überzeugt, dass dies gelingen kann.

Das erfolgreiche Modell der industriellen Beziehungen – der Flächentarif, der für attraktive Entgelte sorgt, die Mitbestimmung, die die Mitsprache und Beteiligung der Belegschaften regelt –, ergänzt durch eine vorausschauende Industriepolitik, geben den passenden institutionellen Rahmen für die Gestaltung der Zukunft vor.

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist gefordert:

- ✖ seine erfolgreiche HighTech-Strategie beizubehalten und auf der Basis qualifizierter Fach- und Ingenieurarbeit, hohem Forschungs- und Entwicklungseinsatz sowie der heimischen Wertschöpfungsketten weiterhin Premiumanlagen zu produzieren. Ein Abrücken von dieser Strategie hätte gravierende negative Beschäftigungseffekte zur Folge. Eine intelligente modulare Fertigung und durchdachte Plattformkonzepte machen es zudem möglich, neben dem Premiumsegment auch das volumenstarke, von den Schwellenländern nachgefragte mittlere Marktsegment von hiesigen Standorten aus zu bedienen.
- ✖ die von „grünen“ Technologien gebotenen Chancen für Wachstum und Beschäftigung noch stärker als bisher zu nutzen. Vor allem die Großprojekte des Umbaus der Industriegesellschaft, wie zum Beispiel Elektromobilität und Energiewende, sowie Querschnittstechnologien wie der Leichtbau, die ressourcensparende Mikrosystemtechnik oder die Kraft-Wärme-Koppelung bieten Wachstumsfelder, für die bisher nur unzureichend Produkte und Anlagen entwickelt werden.
- ✖ den zu hohen Altersdurchschnitt in seinen Unternehmen durch eine langfristige Personal- und Nachwuchsplanung zu senken. Er muss die Ausbildungsquote weiter steigern und verstärkt in Weiterbildung investieren, um auf den demografischen Wandel und die technologischen Entwicklungen angemessen reagieren zu können.
- ✖ den Übergang in die digitalisierte Wirtschaft zu meistern, was für die Klein- und Mittelbetriebe,

die die Branche prägen, eine besondere Herausforderung darstellt. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau muss dabei auf fortlaufende Qualifizierung, selbstverantwortliches Arbeiten, eine lernförderliche Arbeitsorganisation und dezentrale Assistenzsysteme setzen. Er muss zudem seine eigene IT-Kompetenz fortentwickeln.

- ✖ eine pro-aktive Industriepolitik mitzugestalten, die mit Investitions- und Innovationsinitiativen die hiesigen Produktions- und Technologiestandorte stärken muss. Die in Strukturumbrüchen und vor Krisenentwicklungen stehenden Teilbranchen brauchen industriepolitische Begleitung, damit beschäftigungspolitische Härten abgefedert werden können. Eine verantwortungsvolle Politik darf sich dieser Anforderung nicht verweigern.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Maschinenbaukonferenz der IG Metall sehen in den formulierten Herausforderungen auch eine Selbstverpflichtung.

- ✖ Wir wollen die Tarifbindung in der Branche weiter steigern, damit diese mit gut geregelten Arbeitsbedingungen für Fachkräfte weiterhin attraktiv bleibt.
- ✖ Wir müssen Arbeit neu denken. Der Verfall geleisteter Arbeitszeit, Schichtarbeit, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Anforderungen an mobiles Arbeiten stellen uns vor neue Herausforderungen zur Regelung und Gestaltung von Arbeitszeit.
- ✖ Wir wollen sichere und faire Arbeit. Das heißt für uns, prekäre Beschäftigung zu verhindern, Leiharbeit und Werkverträge besser zu regulieren sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen weiter zu verbessern.
- ✖ Wir wollen den Organisationsgrad in den Betrieben steigern und damit unsere Durchsetzungsfähigkeit verbessern.
- ✖ Wir werden als Akteure der Mitbestimmung, der Tarifpolitik und der Branchenarbeit dazu beitragen, dass der deutsche Maschinen- und Anlagenbau auch künftig seinen unverzichtbaren Beitrag leistet:

Für Gute Arbeit, ökologische Nachhaltigkeit und einen starken Sozialstaat! <<



Maschinenbau

Eine starke Branche
solidarisch gestalten



Industrie×Energie

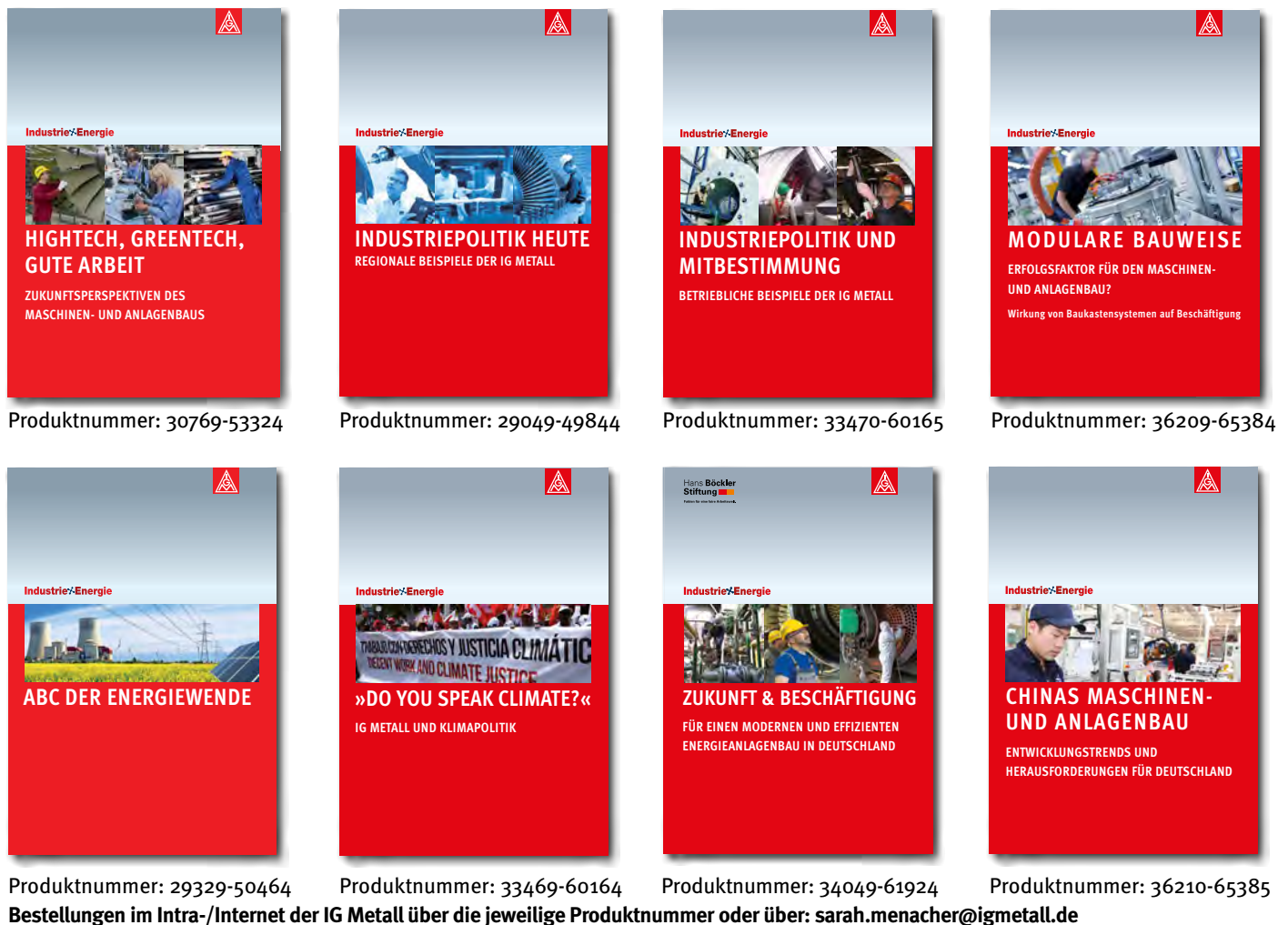
Publikationen

DER NEWSLETTER



Bestellungen über: sarah.menacher@igmetall.de
Der Newsletter erscheint einmal im Quartal.

BROSCHÜRENREIHE Industrie×Energie



Bestellungen im Intra-/Internet der IG Metall über die jeweilige Produktnummer oder über: sarah.menacher@igmetall.de

Industrie✕Energie

