

Transformationsatlas der IG Metall: Ergebnisse zur strategischen Bewältigung der Transformation

Detlef GERST

IG Metall, Vorstand

Wilhelm-Leuschner-Straße 79, D-60329 Frankfurt am Main

Kurzfassung: Die IG Metall hat im Jahr 2019 in insgesamt 2057 Betrieben Workshops zum Stand der Transformation durchgeführt (IG Metall 2019). Um eine visualisierte Abbildung des Transformations-geschehens in den von der IG Metall betreuten Betrieben zu gewinnen, wurden die einbezogenen Betriebsräte gebeten, einen Fragebogen zu beantworten. Mein Beitrag befasst sich mit Ergebnissen zum Stellenwert der strategischen Unternehmensentwicklung. Gefragt wurde, inwieweit das Management auf Veränderungstreiber vorbereitet ist und mit welchen strategischen Konzepten und Maßnahmen Chancen genutzt und Risiken abgewendet werden. Die Ergebnisse sind für etwa ein Drittel der Betriebe er-nüchternd. Hier gibt es gravierende strategische Defizite, die bereits mit-telfristig Beschäftigung und gute Arbeitsbedingungen gefährden.

Schlüsselwörter: Transformation, Unternehmensstrategie, Digitalisierung, Mitbestimmung

1. Transformationsatlas der IG Metall

Die IG Metall hat im Jahr 2019 vom April bis zum Dezember in 2057 Betrieben Betriebsräte zum Stand der Transformation befragt. Der IG Metall-Transformationsatlas repräsentiert rund 1,7 Millionen Beschäftigte der Branchen Metall und Elektro, Holz und Kunststoff sowie Textil und Bekleidung. Gegenstand der Untersuchung waren Themen wie die Verlagerung von Produktion und Entwicklung, die Digitalisierung und die Dekarbonisierung. Mit der Befragung sollte ermittelt werden, von welchen Trends die Betriebe betroffen sind, wie sich diese Trends auf Arbeit und Beschäftigung aus-wirken können und wie gut Unternehmensleitungen und die Betriebsräte auf den Wandel vorbereitet sind. Eingebettet waren die Befragungen in einen halbtägigen Workshop, vorbereitet und moderiert von den Betriebsbetreuern und -betreuerinnen der IG Metall. Die Workshops hatten das Ziel, unter den Betriebsräten eine erste ver-tiefende Debatte über die Transformation anzustoßen.



Abbildung 1: Voraussetzungen einer erfolgreichen Bewältigung von Transformation

Den insgesamt 143 Teilfragen liegt die Annahme zugrunde, dass die in Abb. 1 aufgeführten fünf Faktoren ausschlaggebend sind für den Transformationserfolg.

Die folgenden Auswertungen betreffen die Faktoren betriebliche Strategieentwicklung und das Innovationsgeschehen.

2. Arbeitswissenschaftliche Bedeutung der Strategieentwicklung

Nach der Kerndefinition der Arbeitswissenschaft (Luczak, Volpert 1987) sollen die Beschäftigten „schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden“, sie sollen darüber hinaus „in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können“. Die Kerndefinition enthält auch die Aussage, dass dies „in produktiven und effizienten Arbeitsprozessen geschieht“. Diese Aussage lässt sich in zwei Richtungen deuten. Die erste Richtung: Wenn Arbeit ergonomisch korrekt gestaltet wird, kann dies ein Beitrag zu einer effizienteren Arbeit sein. Die zweite Richtung: Ohne produktive und effiziente Prozesse hat ein Unternehmen weniger Spielräume, Arbeit human zu gestalten. Aber nicht nur die Herstellungsprozesse sind entscheidend, sondern in einem umfassenderen Sinne die Geschäftsmodelle, also auch der Blick auf die Kunden und die Produkte. Um diese Gesichtspunkte müsste die Kerndefinition ergänzt werden. Alle Aspekte einbeziehend lässt sich zusammenfassen: Arbeit menschengerecht zu gestalten ist einfacher, wenn ein Betrieb über zukunftsfähige Geschäftsmodelle verfügt. Diese sind abhängig von der Qualität der strategischen Planung.

In der heutigen Zeit, die durch eine beschleunigte digitale Transformation gekennzeichnet ist, gewinnt die strategische Planung sogar noch an Bedeutung. Sie sollte eine Regelaufgabe sein und im Kern auf die Entwicklung der Geschäftsmodelle zielen (VDI/VDE 2016). Dies bedeutet, Unternehmen müssen orientiert an vier Fragen überlegen, ob sie ihre Wettbewerbssituation verbessern können: Was stellt das Unternehmen her? Wie stellt das Unternehmen dies her? Mit wem stellt das Unternehmen dies her? Und: Für wen stellt das Unternehmen dies her? Wer es versäumt, rechtzeitig für innovative Produkte und Dienstleistungen neue Absatzchancen zu erschließen, und die Herstellungsprozesse unter Nutzung neuester Technik und passender Partner zugleich produktiv und flexibel zu gestalten, riskiert eine Strategiekrisis, aus der langfristig eine Umsatzkrise erwachsen kann. Für diese Betriebe wird es zunehmend schwieriger, Beschäftigung zu sichern, und es fehlen finanzielle Mittel, um in die ergonomische Gestaltung, die Qualifikation der Belegschaft sowie in eine lernförderliche Arbeitsorganisation zu investieren. Eine Folge: Auch die Humanressourcen verschlechtern sich. Dies betrifft die Gesundheit, die Kompetenz und die Motivation der Beschäftigten. Zugleich schwindet die Arbeitgeberattraktivität, was die Versorgung mit Fachkräften erschwert. So geraten Betriebe immer stärker in eine Abwärts-spirale, positive Zukunftsaussichten werden immer unwahrscheinlicher. Was dann an strategischer Option noch verbleibt, ist ein reiner Kostenwettbewerb, der häufig auf dem Rücken der Belegschaft ausgetragen wird und angesichts der internationalen Konkurrenz nur verloren werden kann.

Vor diesem Hintergrund lässt sich festhalten: In der strategischen Unternehmensentwicklung und in der Planung von Innovationen liegen entscheidende Voraussetzungen, um arbeitswissenschaftliche Ziele erreichen zu können. Orientiert an den Kriterien im DGB-Index Gute Arbeit (DGB Index Report 2019) geht es hierbei um drei Dimensionen: Arbeitsbelastungen, Ressourcen für den Umgang mit Belastungen sowie die Sicherheit der Beschäftigung und der materiellen Existenzgrundlage.

3. Hoher Strategiebedarf in den untersuchten Betrieben

Die Herausforderungen in den einbezogenen Betrieben sind sehr unterschiedlich. Die befragten Betriebsräte sehen in 25% der Betriebe in den nächsten Jahren eine rückläufige Umsatzentwicklung, sie gehen in 24% der Betriebe von keiner Veränderung aus und sie erwarten in 43% der Betriebe zunehmenden Umsatz.¹

In 33% der Betriebe rechnen Betriebsräte mit einer rückläufigen Beschäftigung, in 38% mit einer stabilen und in 26% mit einer zunehmenden Beschäftigung.

Für 29% der Betriebe gehen die Betriebsräte nicht davon aus, dass es gelingen wird, „durch die Entwicklung neuer Produkte das Auslaufen alter Produkte in den nächsten drei Jahren auszugleichen“. Die Betriebsräte in 24% der Betriebe waren der Ansicht, dass dies teilweise gelingen kann und für 29% der Betriebe ergab sich eine optimistische Erwartung.

Zumindest in den Betrieben mit negativer Perspektive ist eine strategische Entwicklung dringend geboten. Aber auch dort, wo die Prognose eher optimistisch ausfällt, ist strategische Arbeit erforderlich, denn sollte sich die Umwelt der Betriebe ändern, können selbst Strategien in eine Sackgasse führen, die über lange Jahre erfolgreich praktiziert wurden. Zu diesen Umweltmerkmalen zählen die Erwartungen der Kunden, neue Kundengruppen, neue verfügbare Technologie, neue mögliche Partner sowie die Strategien und Angebote der Wettbewerber. *Strategieentwicklung* bedeutet, diese Umwelt im Auge zu behalten und sie daraufhin zu analysieren, ob der Betrieb ausreichend Chancen nutzt und Risiken vermeidet, um schließlich rechtzeitig notwendige Anpassungen vorzunehmen. Zur Strategieentwicklung zählt auch, neue Geschäftsmodelle einschließlich neuer Technik zu erproben, weil dies die Erfolgswahrscheinlichkeit von strategischen Entscheidungen erhöht.

Anpassungsdruck scheint es in den Betrieben im Transformationsatlas zu geben: Die Betriebsräte sehen starke Veränderungstreiber. Den ersten Rangplatz nimmt die „Digitalisierung von Produktion und Prozessen“ ein. Die Betriebsräte in 67% der Betriebe sehen hier einen zukünftigen Schwerpunkt der Transformation. Ein zweiter Faktor ist die Verlagerung „von Produktion, Dienstleistung und Entwicklung“. Die Betriebsräte aus 33% der Betriebe gehen hier von einem Schwerpunkt aus. Vom Trend zur Elektromobilität sind nach Einschätzung der Betriebsräte 29% der Betriebe stark betroffen, von der Dekarbonisierung in der Energiewirtschaft sind 18% stark betroffen, von der Dekarbonisierung in der Stahlerzeugung sowie der Notwendigkeit zu energieeffizienten Prozessen sind dies 17% der Betriebe.

4. Die Realität der betrieblichen Strategieentwicklung

Die Befragung hat gezeigt, dass es sehr wohl gute Beispiele für eine strategische Bearbeitung der Transformation gibt. Jedoch sehen in der „aktuell praktizierten strategischen Bearbeitung der Transformation im Betrieb“ die Betriebsräte in 36% der Betriebe bilanzierend eher Risiken, in 49% der Betriebe urteilen die Betriebsräte unentschieden und für 15% der Betriebe werden vor allem Chancen gesehen.

Wie begründen die Betriebsräte diese Bilanz? Aufschluss geben die Befragungsergebnisse zu Teilaspekten der Strategieentwicklung (Tabelle 1):

¹ Wenn sich die Prozentwerte in den Ergebnissen nicht auf 100 addieren, liegt das daran, dass ein Teil der Betriebsräte den jeweiligen Gesichtspunkt nicht beurteilen konnte.

Tabelle 1: Ergebnisse zu der Frage: „Wie bereitet sich Eurer Betrieb/Unternehmen auf die Transformation vor?“

Wie bereitet sich Euer Betrieb/ Unternehmen auf die Transformation vor?	Trifft (e-her) nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft zu	Lässt sich nicht beurteilen
Für den Betrieb gibt es eine Strategie für die Bewältigung der Transformation bzw. Umstellung auf E-Mobilität.	43%	19%	18%	21%
Digitalisierung und Transformation sind zentrale Themen von Führungskräften.	41%	28%	22%	9%
Der Betrieb arbeitet daran, neue Geschäftsfelder zu erschließen bzw. hat diese bereits erschlossen.	29%	30%	32%	8%
Es gibt Maßnahmen zur Entwicklung digitalisierter Produkte und Dienstleistungen.	31%	27%	28%	14%
Es gibt im Betrieb Projekte zur Erprobung neuer digitalisierter Technologie in der Montage, Fertigung, Logistik und in der Administration	27%	33%	32%	7%

Auch die Antworten auf einzelnen Gesichtspunkte der Strategieentwicklung verweisen auf eine recht unterschiedliche Qualität der strategischen Unternehmensentwicklung. Etwa ein Drittel der Betriebe erschließt entschieden neue Geschäftsfelder, entwickelt digitale Produkte und Dienstleistungen und erprobt zudem digitale Technologie. In diesen Betrieben ließen sich viele Beispiele einer guten Praxis finden. Jedoch fehlen in einem weiteren Drittel der Betriebe die Erschließung neuer Geschäftsfelder, Maßnahmen zur Entwicklung digitaler Produkte und Dienstleistungen und die Erprobung neuer Technologie.

Es gibt also zumindest in einem Drittel der Betriebe Nachholbedarf in der strategischen Entwicklung. Was an den Ergebnissen besonders auffällt: Aus 43% der Betriebe berichten die Betriebsräte, dass eine Strategie für die Bewältigung der Transformation fehlt, in weiteren 19% der Betriebe ist sie nur rudimentär entwickelt. „Ohne Masterplan in die Zukunft“: So beschreiben viele Betriebsräte das Vorgehen der Geschäftsführung in ihren Betrieben. Zu dieser Einschätzung passt auch, dass in 41% der Betriebe die Digitalisierung und Transformation keine zentralen Handlungsfelder von Führungskräften sind.

Die fehlende strategische Orientierung relativiert die betrieblichen Experimente mit neuer digitaler Technik. Hier handelt es sich möglicherweise in vielen Betrieben um ein emsiges Treiben im Zusammenhang mit der aktuellen Modewelle der Digitalisierung. Betriebe wollen sich als modern präsentieren, sie haben Sorge, den Anschluss zu verlieren. Es ist sicher vorteilhaft, neue Technik zu erproben, Nutzen stiftet die Erprobung jedoch vor allem dann, wenn sie im Rahmen einer Entwicklung der Geschäftsmodelle erfolgt.

Darüber hinaus bildet die Strategieentwicklung die Basis, um zielgerichtet den Personal- und Qualifizierungsbedarf zu planen. Ein Betrieb benötigt eine Vorstellung davon, was er wie in drei, fünf oder zehn Jahren produzieren wird. Erst wenn er dies einschätzen kann, wird absehbar, wann er welches Personal mit welchen Kompetenzen benötigt.

Warum Betriebe die Geschäftsmodellentwicklung vernachlässigen, dazu gibt es Überlegungen des Verbandes VDI/VDE (2016, S. 32f.), die sich mit den Erfahrungen der Betriebsräte decken. (1) Es fehlt das Bewusstsein dafür, dass erfolgreiche praktizierte Strategien nicht zwangsläufig dauerhaft funktionieren, (2) die Geschäftsmodellentwicklung ist häufig kein Regelprozess im Betrieb. (3) Zudem fehlt es in vielen Betrieben „an personellen Ressourcen sowie technischer und methodischer Kenntnis“ (ebd. S. 33).

5. Die Rolle der Interessenvertretung und der Beschäftigten

Wenn sich ein Unternehmen strategisch weiterentwickelt, bietet es sich an, diese Entwicklung gemeinsam mit den Beschäftigten und deren Interessenvertretung zu vorzunehmen. Schließlich verfügen die Beschäftigten über erhebliches Wissen über die Produktionsprozesse, das sich im Modernisierungsprozess nutzen lässt. Werden digitale Arbeitsmittel eingeführt ist, zudem davon auszugehen, dass deren Gebrauchstauglichkeit größer ist, wenn diese gemeinsam mit den Beschäftigten geplant und gestaltet werden. Darüber hinaus kann eine betriebliche Modernisierung nur gelingen, wenn sie von den Beschäftigten akzeptiert und mitgetragen wird. Die Interessenvertretung genießt bei der Belegschaft eine besondere Vertrauensstellung und sollte deshalb im Interesse der Unternehmensleitung in strategische Projekte einbezogen werden.

In all diesen Fragen zeigt der Transformationsatlas für die Mehrheit der Betriebe Defizite auf. In mehr als der Hälfte der Betriebe wird der Betriebsrat nicht frühzeitig über Veränderungsprojekte informiert und in über 60% der Betriebe ist er nicht an Projektentwicklungen und deren Umsetzung beteiligt. Hier vergeben Unternehmensleitungen wertvolle Ressourcen. Stattdessen klagen sie von Zeit zu Zeit darüber, dass Mitbestimmung die betriebliche Modernisierung verzögert. Sie sehen hierbei nicht den Zusammenhang zwischen eigenem Handeln und den Aktivitäten der Betriebsräte. Denn wer die Interessenvertretung von strategischen Entwicklungen auszuschließen versucht, provoziert Verzögerungen. Die Geschwindigkeit der betrieblichen Modernisierung wird immer dann gebremst, wenn die Interessenvertretung zu spät von Veränderungsvorhaben erfährt und diese dann sorgfältig prüft. Dass sich Betriebsräte nicht als Durchwinkinstanz verstehen, entspricht den Anforderungen aus dem Betriebsverfassungsgesetz. Zudem erwarten die Beschäftigten eine wirksame und sorgfältig arbeitende Interessenvertretung.

Tabelle 2: Ergebnisse zu der Frage: „Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Betriebsratsarbeit im Prozess der Transformation zu?“

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Betriebsratsarbeit im Prozess der Transformation zu?	Trifft (eher) nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft zu
Der Betriebsrat wird über Veränderungsprojekte frühzeitig informiert	52%	36%	12%
Der Betriebsrat ist in Projektentwicklungen und deren Umsetzung einbezogen.	62%	30%	8%
Die Belegschaft ist ausreichend informiert, welche Veränderung im Betrieb in den nächsten Jahren auf sie zukommt	72%	22%	6%

Die Interessenvertretung nicht an der Strategieentwicklung zu beteiligen, ist ein weiterer Aspekt der Strategieschwäche in einem Teil der am Transformationsatlas beteiligten Betriebe. Dieser Mangel wird auch nicht durch eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten ausgeglichen, denn diese sind in mehr als 70% der Betriebe nicht ausreichend über bevorstehende Veränderungen im Betrieb informiert. Ein Teil der Betriebe folgt offenbar dem Ansatz: *Ohne Masterplan und ohne Beteiligung der Interessenvertretung und der Beschäftigten in die Zukunft.*

6. Schlussfolgerung: Mehr Einmischung in die Strategieentwicklung

Die IG Metall zieht aus den Ergebnissen den Schluss, Betriebsräte stärker dabei zu unterstützen, sich in den Prozess der betrieblichen Strategieentwicklung einzubringen. Es wäre leichtsinnig, die Strategieentwicklung allein den Unternehmensleitungen zu überlassen. Es wird in Zukunft für die Betriebsräte stärker notwendig sein, Strategieentwicklung einzufordern und in diesem Zusammenhang das Know-how der Belegschaft zu mobilisieren. Dieser Ansatz entspricht dem Auftrag aus dem Betriebsverfassungsgesetz, er ist ein betriebspartnerschaftliches Angebot und ein notwendiger Schritt, um die Zukunft von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen langfristig positiv gestalten zu können.

Offensichtlich ist ein Großteil der Betriebsräte auch bereit, sich stärker in die Transformation einzubringen. 75% der Betriebsräte haben in der Befragung Bedarf an Qualifizierung und Beratung bei den Herausforderungen der Transformation angemeldet. Bislang konnten nur in 5% der Betriebe der Betriebsrat „eine Betriebsvereinbarung zu Digitalisierung, Industrie 4.0 und Transformation abschließen“. Damit sich dies ändert, wird die IG Metall in Zukunft einen Schwerpunkt auf die Ausbildung und Unterstützung von haupt- und ehrenamtlichen Prozessbegleitern legen. Im Projekt „Die IG Metall vom Betrieb aus denken“ wird die IG Metall bereits in diesem Jahr „Veränderungspromotor*innen schulen und mit Coaching unterstützen. Die Erfahrungen der Promotor*innen werden wiederum genutzt, um die IG Metall strategisch zu modernisieren, also Angebote und Ressourcen stärker auf die betriebliche Transformation auszurichten.

7. Literatur

- IG Metall (2019) Digitale Pressemappe zum Transformationsatlas, verfügbar unter <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/hofmann-pressekonferenz-transformationsatlas>, abgerufen am 20.12.2019
- DGB-Index Gute Arbeit (2019) Jahresreport 2019. Arbeit am Limit. Themenschwerpunkt Arbeitsintensität.
- Luczak, H.; Volpert, W. (1987) Arbeitswissenschaft: Kerndefinition – Gegenstandskatalog – Forschungsgebiete. Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, Eschborn.
- VDI/VDE (2016) Digitale Chancen und Bedrohungen – Geschäftsmodelle für Industrie 4.0.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de