I.M.U.
Institut für Mitbestimmung
und Unternehmensführung

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 11 · März 2021 · Hans-Böckler-Stiftung

VOM INTERESSENAUSGLEICH ZUM DIGITALEN VORZEIGEWERK (2021)

Portrait über die konsequente Beteiligung der Beschäftigten und eine bedarfsgerechte Qualifizierung bei der Siemens AG in Tübingen

Sven Hinrichs

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:
2017 war ein entscheidendes Jahr für die Siemens AG in Tübingen. Die Geschäfte liefen schlecht und das Management sah nur eine Lösung: Verlagerung der Montage nach Tschechien. Dies wollten Betriebsrat und IG Metall nicht kampflos hinnehmen. Neben Protestaktionen und viel Öffentlichkeitsarbeit wurde zusammen mit den Beschäftigten nach Ideen gesucht, wie sich durch Einsatz digitaler Technik Kosten einsparen lassen und der Standort wieder lukrativ gestaltet werden kann. Mit Ehrlichkeit, Offenheit und vor allem durch konsequente Beteiligung der Beschäftigten konnte ein Transformationsprozess gestartet werden, der sie bedarfsgerecht für die Zukunft qualifiziert sowie den Standort Tübingen langfristig sichert.

Wir portraitieren, wie Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebsräte zu Wort sowie ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen.

Kontakt
Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich / Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de

BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN

Die Siemens AG fertigt seit 2005 am Standort Tübingen Teile von Getriebemotoren für die Automobil- und Logistikbranche, insbesondere für Transportbänder an Flughäfen. Der Vertrieb erfolgt weltweit über die Siemens AG. Durch Investitionen in die Automatisierung ist die Fertigung am Standort Tübingen mittlerweile weltweit konkurrenzfähig. Derzeit sind ca. 390 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die von 11 Betriebsratsmitgliedern vertreten werden.

1 Ziel und Strategie

Aus Angst, der Standort sei langfristig wirtschaftlich nicht mehr konkurrenzfähig, bat der Betriebsrat der Siemens AG in Tübingen frühzeitig darum, eine Analyse erforderlicher struktureller Veränderungsprozesse in der Montage durch externe Experten durchführen zu lassen. Die Forderungen blieben aber zunächst ungehört. Stattdessen verkündete das Management Ende 2016 in einer Wirtschaftsausschusssitzung, dass die Montage nach Tschechien verlagert werde. Es folgten Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan. In dessen Verlauf startete der Betriebsrat eine Initiative zur Automatisierung der Montage und der digitalen Transformation des Unternehmens. Ungewöhnlich ist dabei nicht nur die Tatsache, dass die Initiative vom Betriebsrat ausging. Erschwerend kommt hinzu, dass allen Beteiligten von Beginn an bewusst war, dass der Transformationsprozess mit dem Wegfall von Arbeitsaufgaben und Personalabbau einhergehen würde.
Die anfänglich geäußerte Skepsis des Arbeitgebers gegenüber den Ideen der Interessenvertretung hinderte den Betriebsrat nicht daran, seine Interessen und Ziele weiterhin konsequent zu verfolgen. Zusammen mit der IG-Metall und sachverständigen Arbeitnehmerberatern bereitete der Betriebsrat die Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite vor. Gleichzeitig wurde viel Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Die Überlegungen des Betriebsrats wurden sowohl an Vertreterinnen und Vertreter der Politik als auch des Gemeinde- und Kirchenrats übermittelt. Somit entstand ein großes öffentliches Interesse an der Sicherung des Standortes. Darüber hinaus zeigte die Belegschaft eine hohe Demonstrationsbereitschaft. Sie ermöglichte es, den Betrieb zeitweise stillzulegen. Mit dieser breiten Gegenwehr hatten die Arbeitgeber nicht gerechnet. Entscheidend für die Akzeptanz der Forderungen des Betriebsrats war aber letztlich das Agieren mit nachvollziehbaren Zahlen und Fakten. Aufgrund der guten Vorbereitung konnten die Wünsche und Vorschläge der Beschäftigten mit realistischen Einsparpotenzialen verknüpft werden. Diese Präsentation überzeugte auch das Management, den Transformationsprozess am Standort Tübingen zu unterstützen.

„Bestes Mittel ist, offen und ehrlich zu kommunizieren und die Leute mitzunehmen. Unsere Kollegen haben die Ernsthaftigkeit der Lage verstanden und sehr aktiv mitgezogen. Das hat uns die Arbeit als Betriebsrat sehr erleichtert.“ – Ismayil Arslan, Vorsitzender des Betriebsrats.

Um die Beschäftigten für die Strategie des Betriebsrats zu begeistern, war es wichtig, dass alle Betriebsratsmitglieder zusammenhalten und viel Überzeugungsarbeit leisten. Anfänglich kamen die Vorschläge des Betriebsrats zur Automatisierung der Montage nicht gut an. Es entstand die berechtigte Angst vor Rationalisierung der Arbeit durch den Einsatz von Robotik. Auch der Betriebsrat war mit seinen Ideen schnell am Ende. Die Beschäftigten wurden daher eingeladen, im gemeinsamen Brainstorming selbst Ideen für Veränderungsprozesse zu entwickeln. Dabei sollte es keine Tabus geben. Auch der Abbau des eigenen Arbeitsplatzes wurde thematisiert. Das Ergebnis überraschte das Betriebsratsgremium. Es entstanden u. a. Vorschläge für Maßnahmen, die den eigenen Arbeitsplatz gefährdeten. Als Beispiel sei hier die Endprüfung genannt: Sie wäre in der bisherigen Form nicht mehr notwendig, wenn bereits im Vorfeld eine automatisierte mechanische Prüfung stattgefunden hat. Wöchentlich wurden in den Gruppensitzungen gemeinsam mit den Gruppensprecherinnen und -sprechern Teamprozesse angestoßen. Die Zwischenergebnisse konnten in den Abteilungssitzungen thematisiert werden. Durch die Transparenz, die offene, ehrliche Kommunikation sowie die frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten stieg auch in der Belegschaft die Akzeptanz für notwendige anstehende Transformationsprozesse.
Einige Beschäftigte haben auf Basis des verhandelten Interessenausgleichs mit Sozialplan die Möglichkeit genutzt, das Unternehmen freiwillig zu verlassen. Betriebsbedingte Kündigungen wurden ausgeschlossen. Für die verbliebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stand fest, dass sie qualifiziert werden müssen. Dies galt nicht nur für die Fach-, sondern insbesondere für die Hilfsarbeitskräfte.
Der Weg der digitalen Transformation bei der Siemens AG Tübingen zeigt, wie mit unterschiedlichen Formen der Beteiligung die digitale Transformation gelingen kann.

2 Transformationsprozess mit Qualifizierungsprojekt

Um Automatisierungspotenziale zu erkennen, wurden bei der Siemens AG in Tübingen alle Unternehmensbereiche durchleuchtet. Die zentrale Fragestellung lautete: Wo kann man optimieren, digitalisieren und automatisieren? Für den Lagerbereich hatte der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Vollautomatisierung unterbreitet. Das Management entschied hier jedoch anders. Die Logistik wurde an einen externen Dienstleister vergeben. Dies ist bis heute der einzige Bereich, der im Zuge der Transformation ausgegliedert wurde. Im Montagebereich wurden die Beschäftigten gefragt, welche Aufgaben aus ihrer Sicht automatisiert werden können. Der Gefahr eines Verlusts des eigenen Arbeitsplatzes stand entgegen, dass die Montagearbeit zukünftig schneller, sicherer und qualitativ besser ausgeübt werden kann. Ergebnis war eine Umwandlung der Montage von der U-Form zur Linienform, so dass nun Roboter einzelne Montageschritte übernehmen. Im Transportbereich wurden Gabelstapler und Hubwagen teilweise von automatisierten Logistikfahrzeugen ersetzt. Die zentrale Prüfvorrichtung war veraltet und musste modernisiert werden. Mittlerweile läuft sie am Standort vollautomatisiert. Um Kundenwünschen nach Liefertreue und

Schnelligkeit gerecht zu werden, wurden im Versandbereich neue Rampen errichtet. Zurzeit wird die Systemtechnik – wichtig z. B. für die Bestätigung von Aufträgen und die Qualitätskontrolle – Schritt für Schritt modernisiert. Auch die Lackieranlage entsprach nicht mehr dem Stand der heutigen Technik. In diesem Fall ging der Betriebsrat strategisch vor. Entgegen der Vorstellungen des Arbeitgebers, die Anlage überholen zu lassen, hat sich der Betriebsrat für eine komplette Neuanschaffung ausgesprochen. Nach längerer Diskussion lenkte das Management ein und investierte 4 Millionen Euro in eine neue, vollautomatisierte und hochmoderne Lackieranlage. Positiver Nebeneffekt: Investitionen in dieser Höhe sichern gleichzeitig den Standort. Negativer Nebeneffekt: 40 Prozent der ursprünglich in der Lackierung Beschäftigten werden nicht mehr benötigt. In nahezu allen Bereichen war der Transformationsprozess mit dem Wegfall von Arbeitsaufgaben und Stellenabbau verbunden.

„Wir wollten alle Beschäftigten von unten bis nach oben qualifizieren. Aber es ist nicht so einfach, das Verständnis für neue Prozesse und Strukturen zu vermitteln.“ – Ismayil Arslan, Vorsitzender des Betriebsrats.

Um die Veränderungsprozesse mitgehen zu können, war es aus Sicht des Betriebsrats unverzichtbar, ein Verständnis von „ganzheitlicher Produktion“ zu gewinnen. Daher wurden in einem ersten Schritt 25 Kolleginnen und Kollegen aus der Montage im Karlsruher Institut für Technologie (KIT) qualifiziert. Die Schulung beinhaltete den praktischen Vergleich unterschiedlicher Produktionsprozesse. Zunächst wurde eine komplette Montage nach „alter“ Struktur eingerichtet, die der bisherigen Methode im Werk Tübingen entsprach. In vier weiteren Schritten wurde die Montagekette umgestaltet bis hin zur modernsten Methode, dem sogenannten One-Piece-Flow. Bei dieser logistischen Fließfertigung begleiten die Beschäftigten das Werkstück durch die verschiedenen Bearbeitungsgänge und unter Umständen bis zu seiner Fertigstellung. Alle fünf Montageschritte wurden einer Wege- und Geschwindigkeitsmessung unterzogen. Das Ergebnis beeindruckte alle Beteiligten. Mit der modernsten Montagemethode konnten die Beschäftigten 37 Prozent schneller arbeiten als mit der ursprünglichen Methode. Das Schulungskonzept mit praxisorientierten Beispielen „zum Anfassen“ bewirkte, dass der Technologietransfer anschaulich und nachvollziehbar vermittelt werden konnte. Der Erfolg dieses Piloten veranlasste den Betriebsrat dazu, die Qualifizierungsmaßnahme für alle Beschäftigten einzufordern. Dem Arbeitgeber standen hierfür aber nach eigener Aussage nicht die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung. Erneut wurde der Betriebsrat seinerseits aktiv und stellte nach ca. dreimonatiger Vorbereitungszeit zusammen mit dem Arbeitgeber einen Antrag auf Auszahlung von Fördergeldern aus dem Zukunftsfond für Digitalisierung der Siemens AG. Diesen Fond hatte der Gesamtbetriebsrat mit dem Konzern ausgehandelt. Er beinhaltet die Bereitstellung von insgesamt 100 Millionen Euro für vier Jahre, die auf unterschiedliche Digitalisierungsprojekte innerhalb der Siemens AG verteilt werden. Dem Standort Tübingen wurden nach Vorstellung des Antrags vor einer paritätisch besetzten Vergabekommission 700.000 Euro aus dem Topf genehmigt. Die Fördergelder sind zweckgebunden für

Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Transformationsprozesses zu verwenden.
Die Schulungsbedarfe werden bei der Siemens AG in Tübingen über unterschiedliche Wege ermittelt. Die Beschäftigten können ihre Qualifizierungswünsche direkt gegenüber der bzw. dem Abteilungsleitenden äußern. Auch Letztere haben die Möglichkeit, Qualifizierungsbedarfe für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzumelden. Der Betriebsrat kann seinerseits Initiativen zur Qualifizierung starten oder bisher abgelehnte Qualifizierungswünsche der Beschäftigten wiederholt einfordern. Die Entscheidung über die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Verwendung der genehmigten Fördergelder wird in einer gemeinsamen Kommission getroffen. Diese ist mit der Leiterin bzw. dem Leiter der Digitalisierungsabteilung – gleichzeitig auch Expertin/Experte für Qualifizierung am Standort – der oder dem Betriebsratsvorsitzenden sowie der oder dem stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden besetzt.
Mit Hilfe des Qualifizierungskonzepts konnten bisher 130 von ca. 390 Beschäftigte am Standort in diversen Maßnahmen geschult werden. Weitere Qualifizierungen sind geplant. Ziel ist es, möglichst 80 Prozent der Beschäftigten bedarfsgerecht zu qualifizieren. Unterstützung erhält die Siemens AG Tübingen u. a. vom Fraunhofer Institut. Mit aktiven Qualifizierungen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) sollen sich die Kolleginnen und Kollegen zukünftig untereinander schulen und den Kulturwandel mitgestalten.
Arbeitgeber und Betriebsrat setzen weiterhin Priorität auf Präsenzschulungen. Die Erfahrungen zeigen, dass sie in vielen Fällen effektiver sind und mehr Spaß machen als Schulungen in digitaler Form.

3 Mitbestimmung und Informationspolitik

Anfänglich plante der Arbeitgeber, seine Transformationsprojekte zunächst ohne Beteiligung des Betriebsrats durchzuführen. Dies wiedersprach jedoch der vom Betriebsrat geforderten und im Interessenausgleich vereinbarten beteiligungsorientierten Vorgehensweise. Die Teilnahme am IG-Metall-Projekt „Arbeit und Innovation“ brachte den Durchbruch. Fünf Vertreterinnen und Vertreter des Betriebsrats und drei der Arbeitgeberseite arbeiteten fortan gemeinsam an Digitalisierungsprojekten für den Standort Tübingen.

„Das IG-Metall-Projekt „Arbeit und Innovation“ war der Startschuss für die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Das hatte auch positive Auswirkungen auf die Kolleginnen und Kollegen, da der Arbeitgeber nun gemeinsam mit dem Betriebsrat die Digitalisierungsprozesse angegangen ist“ – Michael Löwel, stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats.

Begleitet wurde die Projektarbeit mit fünf Schulungsblöcken der IG Metall zu Digitalisierungsprozessen.

Der Arbeitgeber erkannte sehr schnell: Die Akzeptanz der Beschäftigten für den Transformationsprozess wächst, je mehr der Betriebsrat aktiv an der Umsetzung beteiligt wird und die Veränderungsprozesse mitgestaltet.
Der Betriebsrat drängte darauf, vor der Umsetzung von Projektschritten zunächst die betroffenen Beschäftigten zu befragen. Was ist aus ihrer Sicht realistisch, was nur Theorie? Durch die aktive Beteiligung der Kolleginnen und Kollegen wuchs die Bereitschaft, Veränderungsprozesse mitzugehen.
Das Betriebsratsgremium gründete darüber hinaus einen Digitalisierungsausschuss, der monatlich tagt. Der Ausschuss ist mit sieben Mitgliedern des elfköpfigen Betriebsratsgremiums sowie der Schwerbehindertenvertretung besetzt. Hinzu kommt die bzw. der Abteilungsleitende der Digitalisierungsabteilung des Werks. Im Digitalisierungsausschuss werden alle anstehenden sowie laufenden Transformationsprozesse vorgestellt und diskutiert. Somit entsteht eine große Transparenz und Offenheit über alle derzeitigen und zukünftigen Vorhaben.
Da die Digitalisierungsprojekte in einzelnen Werksbereichen umgesetzt werden und nur ein Teil der Beschäftigten betroffen ist, hat der Betriebsrat bei der Werksleitung den „DigiDay“ angeregt. Dessen Ziel ist es, die digitalen Veränderungen in den einzelnen Bereichen für alle Kolleginnen und Kollegen sichtbar zu machen. An neun verschiedenen Stationen wird während ca. 1,5 Stunden in kleinen Gruppen über neueste Digitalisierungen und ihre Umsetzung informiert. Bei digitalen Neuerungen in einzelnen Werksbereichen hat es sich mittlerweile etabliert, dass Führungskräfte aus anderen Bereichen ihre Beschäftigten auffordern, sich die Veränderungen vor Ort von den Abteilungs- und Projektleitenden präsentieren zu lassen.
Der Betriebsrat stellte zusätzlich eine Betriebsversammlung unter das Motto „was ist bisher passiert und was kommt jetzt noch“. Laufende Projekte wurden von den Projektleitenden in der Werkskantine an mehreren Stationen vorgestellt. Interessierte hatten die Möglichkeit, sich durch direktes Fragen/Antworten auszutauschen und zu informieren. Dem Betriebsrat bieten diese Formen der Informationsvermittlung eine sehr gute Möglichkeit, die Belegschaft weiterhin für die Veränderungsprozesse zu sensibilisieren und den Digitalisierungsfortschritt im Werk zu vermitteln.

„Durch den DigiDay ist die Akzeptanz in der Belegschaft für den Digitalisierungsprozess wieder viel größer geworden, weil sie gesehen hat, es tut sich was.“ – Michael Löwel, stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats.

Die Stationen des DigiDays werden mittlerweile für Werksführungen genutzt. Sowohl Beschäftigte anderer Siemensstandorte als auch externe Betriebe aus der Umgebung kommen mit Vertreterinnen und -vertretern der IG Metall und der Politik ins Vorzeigewerk nach Tübingen, um sich die Transformationsprozesse anzusehen und erklären zu lassen.
Am Ende des letzten Geschäftsjahres fand ein Familientag statt, zu dem insbesondere die Beschäftigten mit ihren Familienmitgliedern eingeladen waren. An diesem Tag konnte an einzelnen Stationen u. a. Wearable Computing (= am Kopf getragene Minicomputer wie z. B. das „Google-Glass“) und digitales Schweißen ausprobiert werden. Der Familientag war ein Riesenerfolg und sorgte monatelang für Gesprächsstoff.

4 Ausblick

In einem Punkt sind sich alle Beteiligten einig: Die Entwicklung wird voranschreiten. Der Maschinenpark im Werk Tübingen ändert sich teilweise wöchentlich. Laut derzeitiger Erkenntnisse müssen die Montagelinien weiter umgebaut und angepasst werden. Der Betriebsrat muss somit am Ball bleiben und als Gremium an einem Strang ziehen. Bei neuen Projekten wird es weiterhin von der IG Metall unterstützt. Die Werksleitung hat erkannt, dass sowohl Gewerkschaft als auch Betriebsrat beratend zur Seite stehen und weiß die Arbeit beider Parteien mittlerweile zu schätzen.

„Wir sind bei Weitem noch nicht am Ende des Transformationsprozesses. Der Betriebsrat wird dafür sorgen müssen, dass die Entwicklung nicht stehen bleibt und in ein paar Jahren wieder die Gefahr besteht, dass die Produktion in Billiglohnländer ausgegliedert werden soll.“ – Ismayil Arslan, Vorsitzender des Betriebsrats.

Die derzeit sehr gut ausgebildeten und qualifizierten Beschäftigten müssen weiterhin kontinuierlich entsprechend neuer Technologieentwicklungen geschult werden. Bedeutsam ist dabei insbesondere die Umsetzung der Theorie in die Praxis – sie macht den Schulungserfolg aus. Die anfängliche Skepsis vieler Kolleginnen und Kollegen weicht schnell großer Zufriedenheit mit dem neu Erlernten. Der Mensch traut sich häufig weniger zu, als er zu leisten imstande ist.
Der Verdienst der harten Arbeit in den letzten Jahren zeigt sich u. a. darin, dass die Projektleitenden mittlerweile automatisch auf den Betriebsrat zukommen und bestätigen, dass die Beschäftigten bereits in der Projektplanungsphase beteiligt wurden.
DigiDay, Familientag und Besichtigungen in automatisierten Werksbereichen sollen weiterhin regelmäßig stattfinden, um den digitalen Fortschritt innerhalb der Siemens AG Tübingen nach innen und außen sichtbar zu machen. Auch zukünftig wird der Erfolgsfaktor des Transformationsprozesses dadurch bestimmt sein, inwieweit die Beschäftigten permanent informiert und mitgenommen werden.

Kontakt
Ismayil Arslan, Betriebsratsvorsitzender
Michael Löwel, stellv. Betriebsratsvorsitzender
SIEMENS AG, Standort Tübingen
Telefon: +497071707313
E-Mail: ismayil.arslan[at]siemens.com
E-Mail: michael.loewel[at]siemens.com

Tanja Silvana Nitschke
1. Bevollmächtigte der IG Metall Reutlingen-Tübingen
E-Mail: Tanja-Silvana.Nitschke[at]igmetall.de

Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Mitbestimmungsportal

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

Jetzt kostenlos anmelden auf:
www.mitbestimmung.de