

Digitalisierung rettet den Standort

WEITERBILDUNG Vier von fünf Beschäftigte bei Siemens in Tübingen lernen jetzt, mit digitalen Tools umzugehen. Der Betriebsrat setzt auf großangelegte Weiterbildung und rettete damit Hunderte von Arbeitsplätzen. Beim Deutschen Betriebsräte-Preis hat er so Gold eingeheimst.

VON KLAUS HEIMANN

DARUM GEHT ES

1. Ein Betriebsrat hat seinen Standort vor der Schließung gerettet, indem er sich für die Modernisierung und die Weiterbildung stark gemacht hat; das Unternehmen kam in die Spur.
2. Berufliche Weiterbildung und Qualifizierung der Belegschaften sind zentrale Hebel, um den technischen Wandel erfolgreich zu meistern.
3. Dabei sind viele Unternehmen hierzulande schlecht aufgestellt und zögerlich. Studien zeigen, dass das Wettbewerbsnachteile nach sich zieht.

Ismayil Arslan ist Betriebsrat mit Leidenschaft und viel Erfahrung. Seit 20 Jahren ist er Vorsitzender im Siemens Getriebemotoren-Werk in Tübingen. Die Nachrichten, die ihn im Februar 2017 aus der Siemens-Zentrale in München erreichten, entpuppten sich allerdings als Albtraum. Siemens-Chef Joe Kaeser und seine Vorstandskollegen hatten beschlossen, die Getriebe-Fertigung in Tübingen dichtzumachen. Begründung: schlechte wirtschaftliche Ergebnisse, keine Hoffnung, aus den roten Zahlen herauszukommen.

Neuer Standort für die Fertigung sollte das tschechische Mohelnice sein, so die Ansage des Unternehmens im Wirtschaftsausschuss des Konzerns. 370 Mitarbeiter von 600 hätten damit ihren Job in Tübingen verloren. »Mit einer Verlagerung haben wir überhaupt nicht gerechnet«, erinnert sich Arslan.

Standortschließung stand bevor

Für den Betriebsratsvorsitzenden und seine Kollegen war damit klar, dass es um alles geht, um die Existenz des Standorts: »Ist das Herzstück, die Fertigung, erst einmal verlagert, dann hat auch der Rest keine Zukunftschance«, so Arslan. Geplant war die Salamtaktik, so die Vermutung des Betriebsrats, bis der Standort kaputt gewesen wäre, »und das wäre sicherlich auch so gekommen, hätten wir uns nicht gewehrt«.

Eigentlich sprach alles für das Getriebemotoren-Werk in Tübingen-Kilchberg: Gute und gefragte Produkte, eine qualifizierte Beleg-

schaft und die optimale Lage im Südwesten Baden-Württembergs. Gewaltige Defizite, die dem Werk letztlich rote Zahlen bescherten, gab es bei der Automatisierung und Digitalisierung der Fertigung. Ismayil Arslan berichtet: »Wir haben diese Versäumnisse immer wieder auf Betriebsversammlungen angesprochen und die Werksleitung zum Handeln aufgefordert. Für uns war klar: Nur durch die Digitalisierung können wir den Standort und viele Arbeitsplätze retten.« Betriebsräte, die sich als Treiber für eine moderne Fertigung einsetzen, obwohl dies auch Arbeitsplätze kosten kann, gibt es nicht überall.

Betriebsrat agiert pro Digitalisierung, Siemens zögert

Trotzdem hat Siemens zunächst die ausgestreckte Hand des Gremiums nicht ergriffen. In die Verhandlungen für einen Interessenausgleich brachte der Betriebsrat erneut seine Vorschläge zur Modernisierung des Werks ein. Statt Begeisterung gab es nur ablehnendes Kopfschütteln.

Der zuständige Siemens-Segmentleiter verstieg sich sogar zu der Aussage: Was wollen sie hier digitalisieren, wir bauen doch nur Getriebemotoren? »Siemens redet über nichts anderes als die Digitalisierung und dem zuständigen Manager fällt dazu nichts ein«, unfassbar und merkwürdig zugleich, fand der Betriebsratsvorsitzende.

Mit Aktionen, Arbeitsniederlegungen und der Hartnäckigkeit der Interessenvertretung

ist es schließlich gelungen, das Blatt zu wenden. Doch die Werksleitung verlangte zunächst, dass die Arbeitnehmerseite ein durchgerechnetes Modernisierungskonzept vorlegen sollte. Damit lag der Ball wieder im Spielfeld der Beschäftigten und des Betriebsrats.

Betriebsrat sollte ein Modernisierungskonzept vorlegen

Keine leichte Aufgabe, den Job der Manager zu übernehmen. Aber durch viel Kreativität und Wissen der Belegschaft gelang es in kürzester Zeit, 80 konkrete Vorschläge zur Digitalisierung zu entwickeln, zu prüfen und durchzurechnen. »Wir haben ein werksweites Brainstorming in Arbeitsgruppen angestoßen, erfolgreich durchgeführt und Ideen eingesammelt.« Zusammen mit externen Beratern wurde eine wirtschaftliche Bewertung vorgenommen. Als Einsparpotenzial ergaben sich 3,5 Mio. Euro. Dann wurde gegengerechnet, die notwendigen Investitionen kamen auf den Tisch. Der Nach-Check der Siemens-Experten bestätigte die Machbarkeit der Vorschläge und das Einsparpotenzial bewerteten sie sogar um 50.000 Euro höher.

Mit Beteiligung – Konzept vorgelegt und Machbarkeit bestätigt

Betriebsratsvorsitzender Arslan gibt offen zu, dass er nicht mit so vielen kreativen und versierten Vorschlägen der Kolleginnen und Kollegen gerechnet hatte. Einen Ideen-Workshop wird er wohl nie vergessen. Da machte ein Kollege einen Vorschlag, der seinen eigenen Arbeitsplatz wegrationalisiert hätte. Auf die Frage, ob er wisse, dass dies unmittelbar Auswirkungen für ihn haben könnte, sagt er: »Ja ich weiß, was ich hier mache. Wenn wir den Standort

wirklich retten wollen, dann geht das nur, wenn wir schmerzliche Entscheidungen treffen.« Alle Beteiligten waren tief betroffen. »An dem Tag bin ich früh nach Hause gegangen«, erinnert sich Arslan. Die große Verantwortung des Gremiums für die Kolleginnen und Kollegen ging ihm durch den Kopf.

Und auch der Autor wurde nachdenklich: Wissen die Arbeitgeber hierzulande eigentlich, welchen Schatz sie in ihren Belegschaften hüten (sollten)? Kreative, loyale, qualifizierte, fleißige und engagierte Menschen, die oft genug nur als Manövriermasse gesehen und behandelt werden: Standortschließung statt nachdenken.

Siemens blieb ablehnend

Trotz der vielen Ideen blieben die Siemens-Entscheidungsträger hinhaltend, skeptisch bis ablehnend. Der Betriebsrat suchte schließlich konsequent den Weg in die Öffentlichkeit – im Betrieb, in der Region und bei politischen Mandatsträgern – und hat dabei zwei Fragen immer wieder thematisiert und erörtert: Warum akzeptiert Siemens unsere Vorschläge nicht, wenn sie plausibel, relevant und kostengünstig machbar sind? Nur weil sie von der Belegschaft und dem Betriebsrat kommen? Ist das Unternehmen an einem positiven Ergebnis für den Standort gar nicht interessiert, geht es von vornherein nur um die Standortverlagerung, die längst beschlossene Sache ist?

Zähe Verhandlungen, am Ende ein Interessenausgleich

Nach sechs Monaten Verhandlungen und intensiver öffentlicher Debatte konnten die Interessenvertretung und Siemens ihre Unterschriften unter einen Interessenausgleich setzen. Die

HINTERGRUND: ZUKUNFTSFONDS SIEMENS

Der von der Siemens AG und dem Gesamtbetriebsrat (GBR) im Mai 2018 vereinbarte Zukunftsfonds dient der Finanzierung von Qualifizierungsprojekten. Bis zum Ende des Geschäftsjahres 2022 wird Siemens dafür bis zu 100 Millionen Euro in Deutschland zur Verfügung stellen. Hinzu kommt das reguläre Jahresbudget des Unternehmens in Höhe von rund 500 Millio-

nen Euro für die Aus- und Weiterbildung, davon 290 Millionen Euro in Deutschland. Der Zukunftsfonds ist ein zentrales Element, mit dem Siemens und der GBR den digitalen Transformationsprozess gestalten wollen. Die Siemens AG, der GBR und die IG Metall haben sich zudem gleichzeitig auf einen umfassenderen Zukunftspakt geeinigt, dessen zentraler Bestandteil der Zukunftsfonds ist.

www.dbrp.de/video

DEUTSCHER BETRIEBSRÄTE-PREIS 2020

Machen Sie mit!

Sichern Sie sich die Anerkennung Ihrer Betriebsratsarbeit.



Erfolgreich bewerben!

Im Video »Einfach bewerben« zeigt Eva Stoppkotte, wie Sie sich zum Deutschen Betriebsräte-Preis bewerben können: www.dbrp.de/video



Eine Initiative der Zeitschrift

Arbeitsrecht im Betrieb

Schirmherrschaft





Ismayil Arslan, langjähriger Betriebsrat am Siemens-Standort Tübingen, gestaltet mit seinem Gremium die Transformation mit – und rettet so zukunfts-fähige Arbeitsplätze. Damit hat das Gremium beim Deutschen Betriebs-räte-Preis 2019 den ersten Platz abgestaubt.

Betriebsräte akzeptieren eine Teilverlagerung der Produktion. Betroffen waren 80 Beschäftigte, die ein Sozialplanangebot erhielten. Insgesamt hat der Standort bislang durch Verlagerung und vor allem durch die Nutzung digitaler Tools 200 Arbeitsplätze verloren.

Dass es jetzt allerdings einen anderen Geist gibt, zeigt eine Zielformulierung in der Vereinbarung: Bis 2022 soll das Getriebemotoren-Werk in Tübingen ein digitaler Vorzeigebetrieb im Siemens-Konzern sein. Inzwischen laufen im Werk 75 Digitalisierungsprojekte, 25 sind bereits abgeschlossen.

Digitaler Vorzeigestandort wird angestrebt

Interessant ist, dass dabei auch Tools des Siemens-Konzerns zum Einsatz kommen: In der Fertigung ist »Analyse my Process« (AMP) auf die Maschinen aufgespielt worden. Diese Software zeigt in Echtzeit an, wie es um die Auslastung und Verfügbarkeit bestellt ist. Die Daten werden auf einem Bildschirm in der Werkshalle angezeigt. In der Datenanalyse ist das Siemens-Tool MindSphere im Einsatz, ein cloudbasiertes Betriebssystem. Es ermöglicht,

Produkte, Anlagen, Systeme und Maschinen schnell und sicher zu verbinden und miteinander abzugleichen.

Natürlich mussten und müssen sich die Beschäftigten für die digitale Fabrik neues Wissen aneignen, sie müssen wieder lernen zu lernen, wenn dies nicht ohnehin schon bei ihnen laufend gefragt war. »Die Mitarbeiter sind gut qualifiziert, aber was fehlt, sind digitale Grund- oder Spezialkompetenzen«, erläutert Arslan. Know-how zuzukaufen erwies sich als schwierig, der Fachkräftemangel schlägt durch. Auch das Abwerben von Personal anderer Siemens-Standorte war kein großer Erfolg. »Es blieb also der Weg, die eigene Mannschaft zu qualifizieren, sie selbst zu Expertinnen und Experten der Digitalisierung zu machen.«

Interne Qualifizierung – der Weg im Fachkräftemangel

Das Vorhaben war und ist alles andere als banal: die richtigen Mitarbeiter/innen finden, wichtige und richtige Themen auswählen, Schulungen organisieren und durchführen – es hängt viel von einem gut strukturierten Vor-

ABB.: STRUKTURWANDEL

Strukturwandel gestalten: Der Zukunftsfonds

Siemens stellt bis zum 30.09.2022 in Deutschland insgesamt 100 Millionen Euro zusätzlich zu seinem regulären jährlichen Aus- und Weiterbildungsbudget von rund 290 Millionen Euro zur Verfügung.

The infographic features a central illustration of three diverse people. Surrounding them are six circular icons connected by dashed lines, each representing a key area of structural change: 'Globalisierung' (with a globe icon), 'Nachhaltigkeit' (with a leaf icon), 'Digitalisierung' (with a Wi-Fi symbol icon), 'Globale Vernetzung' (with a network of nodes icon), 'Urbanisierung' (with a city skyline icon), and 'Demografischer Wandel' (with a stack of books icon). A light blue speech bubble above the central figures contains the text: 'Qualifizierungsoffensive schafft nachhaltige Perspektiven für die Mitarbeiter'.

Quelle: Siemens.

gehen ab. Andere Siemens-Standorte haben dabei Unterstützung geleistet. Schnell gab es erste Maßnahmen und Erfolge, das hat Mut gemacht und gezeigt, dass es vorwärts geht. »Die Maßnahmen kosten auch Geld, die dafür vorgesehenen Mittel aus dem Interessenausgleich waren schnell verbraucht.«

Da kam der Zukunftsfonds der Siemens AG zur rechten Zeit. Tübingen hat aus dem Topf 1,4 Mio. Euro für die Weiterbildung bekommen. Insgesamt stehen Konzernweit 100 Mio. zur Verfügung. Birgit Steinborn, Gesamtbetriebsratsvorsitzende und Vize-Chefin im Aufsichtsrat der Siemens AG, setzt auf eine »Qualifizierungsoffensive, um nachhaltige Perspektiven für die Mitarbeiter zu schaffen«. Das sei zentral, um im Strukturwandel und der Digitalisierung zu bestehen: »Dafür haben wir den Zukunftspakt beschlossen.«

Zukunftsfonds und Zukunftspakt bieten einen stabilen Rahmen

Der Tübinger Werksleiter und der Betriebsratsvorsitzende haben die Mittel in der Konzernzentrale gemeinsam eingeworben. Die Geldspritze bewerteten sie auch als Testfall: Fließen die entsprechenden Mittel, dann hat die Siemens AG jetzt auch eine andere Sicht auf den Standort und sieht Perspektiven. Das hat sehr geholfen, um nach den schwierigen Zeiten für etwas Aufbruchsstimmung zu sorgen. Jetzt will fast jeder (Arslan schätzt mehr als 80% der Belegschaft) seine digitale Kompetenz erweitern und lernen, ein Motivationsschub für die Belegschaft. Weiterbildung ist der Renner im Werk in Tübingen.

Veränderungen gibt es auch bei der Art der Mitbestimmung. Die Digitalisierung des Werks hat sich zu einer eigenständigen und gemeinsamen Aufgabe gemausert. »Wir entscheiden jetzt zusammen mit dem Arbeitgeber über die Projekte und die Qualifizierungsmaßnahmen. Das ist Teamarbeit, die Werksleitung und den Betriebsrat nach den vielen Konflikten wieder zusammenbringt.«

Fazit: Der Betriebsrat als erfolgreicher Treiber

Ohne den Betriebsrat als treibende Kraft wäre bei Siemens Tübingen vieles anders gelaufen, davon ist auch Jörg Hofmann, der Vorsitzende der IG Metall überzeugt. »Ihr als Betriebsrat



habt nicht einfach tatenlos zugeschaut, sondern den strukturellen Wandel und die Transformation im Betrieb aktiv mitgestaltet«, sagte der IG Metall-Chef bei der Übergabe des Goldenen Betriebsräte-Preises in Bonn. »Und ihr habt gezeigt, dass eine faire Transformation den Menschen in den Mittelpunkt stellen muss.«

Für Ismayil Arslan ist nach seinen Erfahrungen die Sache mit der Digitalisierung klar. »Durch Blockaden riskieren wir alles – auch die Standorte, an denen wir heute noch arbeiten. Wir müssen einfach mitgestalten.« Gesteuerte, mitbestimmte Digitalisierung ergibt für ihn Sinn. »Das kann weder der Arbeitgeber alleine, noch der Betriebsrat – wir müssen das zusammen anpacken, wie unser Beispiel Tübingen zeigt.« Wenn die Interessenvertretungen die Verantwortung mit übernehmen, hilft das den Beschäftigten und sichert den wirtschaftlichen Erfolg. <

Mehr Freude geht nicht: Jobs gerettet, Beschäftigte können neue Kompetenzen aufbauen und sich weiterentwickeln. Der Siemens-Betriebsrat aus Tübingen holt Gold beim Deutschen Betriebsrätepreis.



Klaus Heimann

ist freier Journalist in Berlin. Sein Thema ist die Arbeitswelt.