

„Der Appell zu Weiterbildung geht ins Leere, wenn er nicht mit konkreter beruflicher Perspektive verbunden ist“

Stefanie Groll, Referentin für Ökologie und Nachhaltigkeit, im Gespräch mit Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall. Das Gespräch wurde am 23. April 2021 aufgenommen. Diese Transkription des Gesprächs ist leicht geglättet.

Stefanie Groll (SG): Mein Name ist Stefanie Groll, ich bin Referentin für Ökologie und Nachhaltigkeit in der Heinrich-Böll-Stiftung. In der Heinrich-Böll-Stiftung befassen wir uns intensiv damit, was die Rahmenbedingungen sind für zukunftsfeste Industrien. Zukunftsfeste Industrien sind Industrien, die den Menschen dienen und nachhaltig klimagerechten Wohlstand schaffen. Digitalisierung und Ökologisierung verändern industrielle Wertschöpfungsketten. Die Beschäftigten in den Fabriken, in den Betrieben merken diese Veränderung zuerst. Welche Herausforderungen auf die Belegschaften zukommen und wie in zukunftsfesten Industrien gute Arbeit gesichert werden kann, das bespreche ich heute mit Jörg Hofmann. Jörg Hofmann ist Erster Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall. Die IG Metall ist die größte Einzelgewerkschaft in Deutschland und auch weltweit die größte organisierte Arbeitnehmervertretung. Guten Tag, Herr Hofmann.

Jörg Hofmann (JH): Guten Tag.

SG: Herr Hofmann, was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für eine zukunftsfeste Industrie?

JH: Ich glaube, es wird die Frage sein, gelingt es uns, den Beweis antreten zu können, dass all diese Veränderungen eben nicht zu mehr Ungleichheit und in der Gesellschaft zum Ausschluss und zum Abhängen vieler führen, sondern wir diesen technischen Fortschritt wieder als sozialen Fortschritt umwidmen können und den Beweis antreten, dass Klimaschutz nicht gegen Wohlstand, Klimaschutz nicht gegen Wachstum, sondern Klimaschutz und Innovation Wachstum und Beschäftigung nach vorn auch ermöglichen.

SG: Wie kann in so einer Transformation gute Arbeit geschaffen und gesichert werden? Was sind die politischen und betrieblichen Rahmenbedingungen dafür, dass das eintreten kann, was Sie gerade als ein Ziel beschrieben haben – der sozialökologischen Transformation?

JH: Zunächst mal, dass Unternehmen sich der Aufgabe stellen. Wir stellen leider fest, dass doch viele, gerade auch kleinere Unternehmen, nicht in der Lage sind, sich strategisch den Veränderungen anzupassen, die auf sie zukommen werden. Das ist natürlich das höchste Risiko für Beschäftigte, wenn sie bei Arbeitgebern angestellt sind, die sich keine Gedanken über Zukunft machen. Weil früher oder später sind solche Geschäftsmodelle zum Scheitern verurteilt, und damit eben auch die Perspektive der dort Beschäftigten. Also erster Punkt: Wie kriegen wir noch mehr Unternehmen auf einen Transformationspfad im Interesse von nachhaltiger Beschäftigung? Das ist ein Punkt, den wir auch in unserer Tarifrunde, die wir gerade mit Metall-Elektro durchgeführt haben, angesprochen haben und mit unserer Forderung nach Zukunfts-Tarifverträgen Ausdruck verliehen haben, dass wir da genau diese Transformationsprozesse betrieblich beschreiben. Und dann muss man natürlich auch sagen, das gilt nicht entschuldigend, aber das muss man konstatieren, gibt es Planungssicherheit

nach vorn? Wir können nicht orientieren, wenn unklar ist, in welcher zeitlichen Perspektive was zu erreichen ist. Und da haben wir ja zwei verschiedene Phänomene. Bei der Digitalisierung, das ist auch marktwirtschaftlich getrieben. Das Thema Ökologisierung ist hoch regulativ getrieben. Und wie kann Regulation darauf auch Bezug nehmen, dass Transformation gelingt und Beschäftigung gesichert wird, ist eine zweite große Herausforderung. Und wenn Sie mich da gerade mit einem letzten Punkt dazu abschließen lassen, es ist ja nicht so, dass das alles im marktwirtschaftlichen Getriebe erfolgen kann. Sondern man braucht auch öffentliche Investitionen in Infrastruktur und Rahmenbedingungen. Gerade was das Thema Ökologisierung, aber auch Digitalisierung angeht. Und da haben wir durchaus in Deutschland noch entschiedenen Nachholbedarf. Das, denke ich, sind die drei wesentlichen Komponenten, also Unternehmen, die sich auf die Zukunft einstellen, die Frage von Planungssicherheit im Sinne von wohin geht der Weg, aber auch die Bereitstellung notwendiger öffentlicher Infrastruktur.

SG: An den drei Punkten können wir vielleicht zur Autoindustrie rüberkommen, wo ja Infrastrukturen ein Riesen-Thema ist, Elektroladesäulen. Wo Unternehmen eine Riesen-Rolle spielen, weil es die großen Unternehmen sind, die wichtigen Unternehmen und natürlich auch die Beschäftigten. In der Autoindustrie, die eine deutsche Schlüssel-Branche ist, stehen ja auch enorme Veränderungen an. Also viel zitiert ist natürlich der Wechsel des Antriebsstrangs. Wie sehen Sie diese Entwicklung und wie werden da vor allem auch die Beschäftigten mitgenommen? Weil, das ist ja wirklich eine sehr große Veränderung, wirklich da am Band. Wie kann das passieren? Was ist da notwendig in den Betrieben?

JH: Da müssen wir wahrscheinlich auch ein bisschen unterscheiden zwischen den großen Herstellern und den Zulieferern und da auch nochmal zwischen großen und kleinen Zulieferern. Zulieferer-Konzerne wie Bosch oder ZF tun sich da leichter als kleine, mittlere, die ausschließlich vom Verbrenner abhängig sind. Und wenn ich das mal so in dieser Dreiteilung versuche, kurz abzuarbeiten. Bei den Großen haben wir zwischenzeitlich eine ganz entschiedene Einstellung, was den PKW angeht, in Richtung Batterie-Elektrik mit der Zwischen-Technologie Hybrid zu gehen. Da sind die Entscheidungen gefallen. Das gibt einen systematischen Umbau der Wertschöpfungskette. Das Kernproblem dort, ist die neue Wertschöpfungskette, die entsteht, auch resilient genug oder bewegen wir uns in Abhängigkeiten, wovon Europa manches nicht darstellen könnte. Was brauchen wir für Elektromobilität. Aktuell sind wir hart betroffen bei dem Thema Halbleiter-Mangel. Das Gleiche, erleichtert sich etwas, aber das Thema Batterie-Zelle bleibt weiter ein Engpass. Nur um die zwei Punkte zu nennen. Das ist im Prinzip OEM-Situation. Die großen Zulieferer, die in der Regel ja auch nicht nur Verbrennungstechnologie herstellen, sondern auch andere Fahrzeug-Komponenten, haben auch noch Möglichkeiten des Ausgleichs. Auch dort lässt sich, wenn Wollen besteht, Transformation gestalten. Wir stellen aber auch dort fest, es gibt auch den einen oder anderen Konzern, der die Transformation gerade im Zuliefererbereich nutzt, jetzt vollkommenen Abschied aus Deutschland zu vollziehen und an Billig-Standorten neue Produkte anzusiedeln. Wenn aber Komponenten der Elektromobilität nicht in Deutschland produziert werden, sondern woanders in der Welt, dann hat es, was den Beschäftigungseffekt angeht, natürlich einen absolut negativen Saldo. Und der zweite Punkt, der oben gerade fiel, dass wir im harten Kampf sind auch gegenüber Unternehmen wie der Conti, wo wir uns gegen

Standort-Schließung und -Verlagerung zu wehren. Ein Punkt, der uns die nächsten Jahre weiter herausfordern wird. Und dann haben wir die kleinen, mittleren Zulieferer. Und da haben wir oft das Problem, neben dem, ist die strategische Ausrichtung überhaupt vorhanden? Reicht die Investitionskraft dieser Unternehmen wirklich, das Geschäftsmodell zu wechseln, wenn man etwa Extremfall 100 Prozent heute unter Lieferung von Komponenten zum Verbrennungsmotor abhängig ist. Deswegen ist es so wichtig, dass die Bundesregierung, auch auf unser Drängen, jetzt ausreichend Fördertöpfe eröffnet hat, um genau diese Transformationsprozesse gerade für KMUs zu ermöglichen, indem Pfadwechsel in der Technologie auch öffentliche Förderung bekommt.

SG: Und da müssen ja auch die Arbeitnehmer mitgenommen werden, damit sie dann dieses neue Auto bauen können. Was sind da sozusagen die wichtigen Faktoren, die Rahmenbedingungen, was braucht es, was brauchen die Unternehmen dafür von der Politik, vielleicht so ein bisschen zum Stichwort Weiterbildung, Qualifikation?

JH: Zunächst mal brauchen sie eine systematische Personalentwicklung, die wieder voraussetzt, dass man weiß, wohin und auf welche Anforderungen qualifiziert wird. Das ist im Kern ohnehin der Grund-Schlüssel für erfolgreiche Weiterbildung. Man muss wissen, wohin. Und das kann keine abstrakte Qualifizierung sein, sondern muss mit konkreten beruflichen Perspektiven verbunden sein. Und da haben wir manchmal schon noch auch bei Großen das Problem, dass dann lieber auf junge Fachkräfte zurückgegriffen wird, anstatt mit den Belegschaften, die heute an der Montage-Linie stehen oder an einer Maschine stehen, die Transformation zu gestalten. Und das bringt negative Vorzeichen mit sich. Also Personalentwicklung, ganz konkret den Menschen sagen, das ist deine berufliche Perspektive, dazu braucht es Qualifizierung, wir stellen dir die Qualifizierungs-Option zur Verfügung. Und da ist ja auch gerade seitens der Bundesregierung in den letzten Jahren einiges passiert, das Arbeit-von-morgen-Gesetz, das Qualifizierungschancengesetz beinhaltet Komponenten, die auch Unternehmen und Betriebe und Beschäftigte dabei unterstützen. Weiterbildung ist ja kein Zuckerschlecken. Es muss kompatibel sein mit Arbeit. Und was passiert dort, wie organisiere ich das. Dass man mal tarifvertraglich Lösungen entwickelt, und da hat Politik auch jetzt durchaus hilfreiche Instrumente beiseitegestellt. Wichtig scheint mir aber vor allem, einen Punkt nochmal ganz klar zu sagen. Der Appell zu Weiterbildung geht ins Leere, wenn er nicht mit konkreter beruflicher Perspektive verbunden ist, die der Einzelne auch nachvollziehen kann.

SG: Ich habe mal geguckt auf den Seiten von Autoherstellern, was da so für Leute gesucht werden. Also da wird gesucht: Application Manager, Full stack Developer, Head of IT Innovation Digitalization. Also bei Berufserfahrenen, da dachte ich: Aha, interessant. Also da wird sehr viel anscheinend von außen reingeholt. Dann habe ich mich gefragt, inwiefern wird jetzt Industriemechaniker:in etc. eigentlich weitergebildet? Ist das ein Ding? Oder wie nehmen Sie das wahr? Also wird eher reingeholt oder wird dann doch auch versucht, umzubilden oder weiterzubilden?

JH: Ich glaube, da haben wir schon ein Umdenkprozess aus der Not geschuldet. Sicherlich nicht überall freiwillig, sondern wie kann ich jetzt gerade berufliche Fortentwicklung auch im Unternehmen organisieren, damit ich die Fachkräfte überhaupt bekomme? Also bleiben wir

mal in der Qualifikationsstufe, in Richtung Umorientieren. Wie kann ich einen Ingenieur, der bisher als Konstrukteur am Verbrenner gearbeitet hat, fitmachen, etwa für andere Technologien bis gar hin zum Thema Software und Softwareentwicklung? Oder wie kann ich einen Industriemechaniker mit einer fundierten dualen Ausbildung weiterentwickeln, etwa mehr Prozess-Kompetenz über digitale Prozesse. Es gibt da im Rahmen der Unternehmen durchaus bemerkenswerte Initiativen, eigene Unternehmensakademien und entsprechende Fortbildungskonzepte. Das sehe ich, da ist man allmählich auf dem richtigen Weg. Was halt noch fehlt, da wiederhole ich mich an der Stelle, ist, dass man neben Angeboten zur Weiterbildung das auch mit konkreten beruflichen Perspektiven sichtbar verbinden kann.

SG: Ich habe auf der Seite der IG Metall ein Video gefunden, ein Erklärvideo zur Industrie 4.0, und da wird gesagt, das ist so ein animiertes Video, da wird gesagt, in der Industrie 4.0 besteht so das Risiko, dass Menschen zu Anhängseln von Maschinen werden könnten. Was müsste vielleicht Politik hier tun? Muss die Politik hier irgendwie aktiv werden oder ist das Sache der Tarifpartner?

JH: Also ich glaube, das Kernproblem besteht ja darin, wer beherrscht wen. Das alte Mensch-Maschine-Problem wiederholt sich halt auch bei Industrie 4.0. Ist der Mensch der, der die Maschinerie beherrscht oder wird er beherrscht. Und das heißt bezogen auf Industrie 4.0, ist der Kollege vor Ort, kriegt er die Möglichkeit mit Industrie 4.0 hier zu erweiterten Handlungsspielräumen bessere auch Entscheidungsvoraussetzungen? Oder wird er letztendlich nur zum Befehlsempfänger? Vielleicht zwei Arbeitssituationen, die verdeutlichen. Natürlich kann Industrie 4.0 dazu beitragen, dass jemand, der in der Maschinen-Wartung und -Reparatur tätig ist, extrem viel mehr sinnvolle Informationen aufbereitet bekommt und seine Entscheidungskompetenzen, seine Handlungskompetenz sich damit deutlich erweitert. Das ist die interessante, das ist eine gute Arbeit. Andererseits kann dieselbe Technologie dazu führen, dass sie etwa in der Logistik jeden Handgriff vorgeschrieben bekommen und ein Lämpchen aufleuchtet, wenn sie das falsche Teil an die falsche Stelle gesteckt haben, wo der Mensch letztendlich minimiert wird auf Ausführung von Computer-Algorithmen, die vorgegeben sind. Beides ist, mit derselben Technologie faktisch möglich. Und die Frage ist, wie gestalten wir Arbeit? Und welches Narrativ verfolgen wir bei der Gestaltung von Arbeit? Und wer entscheidet über die Frage, wie wird Arbeit gestaltet. Da wird dann wieder Politik relevant. Nämlich sind die Instrumente, die wir heute für eine faire Aushandlung von Arbeitsbedingungen haben, ausreichend in der Zeit, heute. Also reichen etwa die Mitbestimmungsrechte unserer Betriebsverfassung soweit, genau diese Gestaltungsaufgabe auch wahrnehmen zu können und dann auch wirksam Einfluss zu nehmen. Und da würde ich sagen, Nein. Da muss auch die Mitbestimmung sich an die Anforderung der Arbeitsgesellschaft von morgen anpassen und das heißt auch dort, erweiterte Mitsprachemöglichkeiten der Betriebsräte, aber auch entsprechende Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu eröffnen. Weil ich bin fest überzeugt davon, dass gerade solche Digitalisierungsprozesse nur dann gelingen, wenn man die Beschäftigten miteinbezieht, und nicht über sie Arbeitsorganisationsprozesse entscheidet, sondern mit ihnen Arbeitsorganisationsprozesse entwickelt unter Nutzung der digitalen Möglichkeiten.

SG: Können Sie das einmal vielleicht an einem Beispiel konkret machen? Wie sieht das konkret aus, diese Mitbestimmung über technologische Entscheidungen des Managements? Also

wenn jetzt das Management von einem OEM sagt, wir machen jetzt hier irgendwie ganz viel KI rein in die Produktion und dann brauchst du eigentlich gar nicht mehr selber zu sortieren. Wie wird dann dieser Mitbestimmungsprozess organisiert und wann wird eigentlich der Betriebsrat gefragt oder wann mischt er sich ein. Können Sie das irgendwie an einem Beispiel festmachen? Sie kennen ja auch ganz viele Betriebe. Vielleicht, ohne jetzt Namen zu nennen, so ein anschauliches Beispiel.

JH: Ja. Ja, klar, können wir gern machen. Also ich kann das Unternehmen nicht benennen, aber gerade wenn irgendwo ansteht, wie organisiere ich unser neues Logistik-Konzept. Und da gab es natürlich auch so Pläne zu sagen, wir können letztendlich die Steuerung und die Prozesse, die Prozesse übertragen wir den Algorithmen. Und der Kollege und die Kollegin ist ja das Ausführende, der Ausführende, der die Rationalisierungslücken noch füllt, aber nicht ohne die Maschine die Arbeit übernehmen kann. Also so ein Bild von Rest-Arbeit in einem digitalen Umfeld. Und dazu haben sich die Betriebsräte aufgrund ihrer Handlungsmacht dort auch ein Konzept durchgesetzt, wo eben nicht Rest-Arbeiten bestimmt sind, sondern wo geschaut wird, was ist an Entscheidungskompetenz möglich, den Menschen zu übertragen, weil er es immer noch besser macht als Algorithmen, weil er viel schneller auch reagieren und anpassen kann mit einer entsprechenden Qualifikation. Was kann ich denn automatisieren, im Sinne von auch sinnvoller Automatisierung, weil einfach nicht jede Arbeit eine gute Arbeit ist. Und was bleibt an attraktiver Arbeit über. Und da war es nicht mehr das des Ausführers, sondern des Steuerers, was als Narrativ die Fabrikplanung dann bestimmt hat. Es zeigt, wir müssen rechtzeitig in diese Planungsprozesse einbezogen werden. Wenn die Maschinerie steht, lässt sich nachträglich wenig korrigieren. Und wir brauchen natürlich die Kompetenz, auch von beiden Seiten, die Fragen von Arbeiten, Arbeitsgestaltung auch in solchen technologischen Planungsprozessen zu berücksichtigen.

SG: Nächste Woche ist ja 1. Mai und das Motto des 1. Mai dieses Jahres ist Solidarität ist Zukunft. Wieso haben die Gewerkschaften dieses Motto gewählt und was verstehen Sie darunter? Wie passt das zu einer zukunftsfesten Industrie?

JH: Ich denke, gerade die letzten Monate haben uns deutlich gezeigt, dass Solidarität Zukunft ist. Gerade das Erlebnis der Pandemie und der Krisensituation, auch des Erlebnisses Funktionsfähigkeit eines Sozialstaates, der handelt, der auch viele, viele Menschen vor Arbeitslosigkeit geschützt hat, zusammen mit dem aktiven Handeln der Tarifvertragsparteien und der Betriebsräte. Das ist ja schon eine Riesen-Tat zunächst einmal und ein guter Beweis, dass Solidarität auch Zukunft hat, auch gerade in solchen schwierigen Situationen. Und umso mehr, wenn es darum geht, letztendlich die langen Linien und die großen Linien der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung und der gesellschaftlichen Verteilung von Chancen und Perspektiven, von Einkommen und Vermögen, die sich ja immer neu stellen im Kontext dieser Transformation. Auch dort braucht es solidarische Lösungen. Und deswegen passt da dieses Motto ganz gut in die Zeit.

SG: Vielen Dank für dieses Gespräch. Und einen schönen Tag noch, Herr Hoffmann, danke für das Gespräch.

JH: Das wünsche ich Ihnen auch.