

**Christiane Benner**  
**Zweite Vorsitzende der IG Metall**



## **8. Engineering- und IT-Tagung**

**„Agil, Mobil, Innovativ – Wo bleibt der Raum für gute Arbeit?“**

**Beschäftigung und Mitbestimmung zwischen Nullen und Einsen**

**Renningen, 22. November 2016**

**Sperrfrist Redebeginn**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste, liebe Pressevertreter, lieber Alfred Löckle, sehr geehrter Herr Kübel, lieber Michael Guggemos,

herzlich Willkommen auf der 8. Engineering- und IT-Tagung der IG Metall und Hans-Böckler-Stiftung.

Das Zentrum für Forschung und Vorausbildung hier in Renningen ist der Knotenpunkt des weltweiten Forschungs- und Entwicklungsnetzwerkes von Bosch und gilt als das „schwäbische Stanford.“

Dieser Ort passt zu unserer Tagung: Denn die Engineering- und IT-Konferenzen sind das Forschungs- und Innovationszentrum für die IG Metall!

Deshalb: Vielen Dank an die Robert Bosch GmbH, an den Betriebsrat, die Vertrauensleute und die JAV für die Einladung und die tatkräftige Unterstützung unserer Konferenz.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
wir leben in bewegten Zeiten. Wir sind heute Zeugen, Teilhaber und Gestalter eines tiefgreifenden Wandels - in den Betrieben und in der Gesellschaft.

Die Digitalisierung ist der Megatrend unserer Zeit! Sie verändert alles – die Art, wie wir wirtschaften, wie wir arbeiten und wie wir unsere Demokratie gestalten. Sie verändert Geschäftsmodelle, Entwicklungsverfahren, Wertschöpfungsketten und -netze, Hierarchiestrukturen, Qualifikationsprofile der Beschäftigten sowie Markt- und Machtstrukturen.

Die digitale Revolution stellt uns vor Herausforderungen, die unsere Gesellschaft, unsere Wirtschafts- und Arbeitswelt, ins Mark treffen. Wir stellen uns diesen Herausforderungen. Wir schauen nicht passiv dabei zu, wie die Zukunft der Arbeit auf uns zukommt, sondern gestalten sie – frühzeitig und aktiv!

Dazu analysieren wir die Entwicklungen in unseren Betrieben und Branchen sehr genau.

Zum Beispiel mit Hilfe von Betriebslandkarten. Damit analysieren wir, in welchem Unternehmensbereich durch die Digitalisierung neue Arbeitsplätze entstehen und wo Jobs gefährdet sind. Wir versuchen dann zum Beispiel durch Qualifizierungsangebote umzusteuern.

Dabei wird auch sehr deutlich, wo wir gut aufgestellt sind, wo unsere Gestaltungsansätze gut funktionieren. Das klappt in den Produktionsbereichen, kaum und viel zu wenig in den kaufmännischen Bereichen und in der Forschung und Entwicklung.

Leider machen wir aber eine Erfahrung: Die Reden der Arbeitgeber über die Notwendigkeit zur Qualifizierung sind allzu oft nur Lippenbekenntnisse. Ich finde, wer Digitalisierung will, muss auch Zeit und Raum Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
der Robert Bosch Campus hier in Renningen steht sinnbildlich für den Wandel der Arbeitswelt: Agiles Arbeiten, Big Data, Crowdcuration, kreative Bürolandschaften, Innovationslabore, mobiles und vernetztes Arbeiten sind dafür die Stichworte.

Durch die Digitalisierung sind alle Unternehmen herausgefordert und wissen, dass sich etwas ändern muss.

Beispiel Automobilindustrie: dort heißen die großen Herausforderungen heute Elektromobilität, autonomes Fahren, Vernetzung und Plattformökonomie, deren Ziel es ist, sich zwischen Produzenten, Händler und ihre Kunden zu schieben. Die Grundlage dafür sind ihre ausgereiften Kundenschnittstellen und „very“ Big Data. Und beim Sammeln, Analysieren und Verwerten riesiger Datenmengen haben, zumindest im Moment noch, US-amerikanische Firmen wie Google, Apple und Amazon die Nase vorn.

Wertschöpfungsketten werden durch die Digitalisierung auf den Kopf gestellt. Es gibt Prognosen, nach denen sich Zulieferer wie beispielsweise Bosch an die Spitze der

Wertschöpfungskette setzen könnten, weil kaum ein technisches Gerät mehr ohne Sensoren auskommt. Wohlgermerkt: „könnten“.

Denn gleichzeitig haben es sich junge Start-ups aus dem Silicon Valley zum Ziel gesetzt, mit ihren Innovationen die Geschäftsmodelle ganzer Branchen abzulösen und die etablierten Player vom Markt zu fegen. Das nennt man Disruption.

Darüber hinaus wird das „alte“ Servicegeschäft – wie derzeit bei Hewlett Packard – skrupellos abgestreift. Es werden Hunderte von qualifizierten Expertinnen und Experten einfach in „Betreibergesellschaften“ ausgegliedert, deren Zukunft ungewiss und offen ist.

Die IG Metall hat dort Erfolge erzielen können. Wir haben bei proservia die Betriebsrats- und Gesamtbetriebsratsgründung in den neuen Unternehmen stark unterstützt. Jetzt geht es darum, gute Arbeitsbedingungen zu gestalten.

Viele HP-Betriebsräte sind Stammgäste auf unseren IT- und Engineering-Tagungen. Viele von ihnen sind jetzt bei proservia und heute auch hier.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir alle stehen solidarisch an Eurer Seite! Und wir unterstützen Euch mit Rat und Tat bei der Gestaltung guter Arbeit bei proservia. Und da ist wirklich eine Menge zu tun. Deshalb viel Erfolg! Lasst uns das gemeinsam anpacken!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
es ist extrem wichtig, dass wir unsere gewerkschaftlichen Kräfte in den ITK-Unternehmen bündeln. Wir alle wissen: wir haben viele, aber längst noch nicht genug IT-Beschäftigte bei uns organisiert.

Vorbildlich war die Auseinandersetzung beim IT-Dienstleister Atos. Dort haben die Betriebsräte und Vertrauensleute in der Auseinandersetzung um den Tarifvertrag viele neue Mitglieder gewonnen. Und sie haben sich beispielhaft an der Tarifrunde in der Metall- und Elektroindustrie beteiligt. Vielen Dank für Euer Engagement!

Und: Dieses Engagement zahlt sich aus: bei knapp 8.000 Beschäftigten haben wir inzwischen über 3.000 Mitglieder. Das ist super! Deshalb, liebe Kolleginnen und Kollegen von Atos, macht weiter so!

Nun aber zurück zum Kräftebündeln. Wir haben mit ver.di eine Vereinbarung abgeschlossen, um unsere gewerkschaftliche Durchsetzungskraft in der ITK-Branche zu erhöhen. Und wir haben festgelegt, wie wir das machen wollen. Es gilt: Ein Betrieb, eine Gewerkschaft.

Denn, liebe Kolleginnen und Kollegen, gerade im Zeitalter der Digitalisierung müssen wir ein klares Zeichen setzen: Gewerkschaften und Beschäftigte arbeiten solidarisch zusammen. Spalten und Herrschen funktioniert nicht.

Deswegen werden IBM und t-systems von ver.di betreut. HP und die neuen Gesellschaften sowie Atos werden von der IG Metall betreut.

Darüber hinaus haben wir mit ver.di eine tarifpolitische Koordinierung im IT-Bereich sowie gemeinsame Tagungen und Publikationen verabredet.

Denn IT ist die Voraussetzung für digitale Prozesse. Sie wird immer mehr zur Königsdisziplin in vielen Unternehmen. Vielfach treten Algorithmen an die Stelle von menschlicher Arbeitskraft. SAP hat zum Beispiel unlängst eine Software namens „Successfactor“ zur angeblich diskriminierungsfreien Personalauswahl eingeführt.

Dem liegt die Annahme zugrunde, dass der Computer objektiver ist und weniger Vorurteile hat als ein Personaler. Zudem können auch freigegebene Profile in sozialen Netzwerken gescannt werden.

Ich bin gespannt, ob die Software hält, was sie verspricht. Haben wir dann wirklich mehr Frauen oder Beschäftigte mit Migrationshintergrund in Führungspositionen?

Klar ist: die Unternehmen müssen auf die digitale Herausforderung reagieren. Sie müssen sich verändern, wenn sie bestehen wollen. Klar ist aber auch, dass diese

Software die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der Personalauswahl unterlaufen kann.

Die Blaupause für die Veränderung suchen Managerinnen und Manager zurzeit im Silicon Valley. Bei den großen IT- und Internetkonzernen und den vielen dynamischen Startups. Deshalb halten auch Arbeitsmethoden wie „Agile Entwicklung“ oder „Design Thinking“ Einzug in die Unternehmen.

Wir finden es gut, dass Beschäftigte mehr beteiligt werden. Und das jeder und jede zum Mitmachen eingeladen ist. Hier geht es mehr Selbstbestimmung und Ermächtigung von Beschäftigten. Oder wer es lieber neudeutsch mag: „Empowerment“. Es geht um sinnvolle Arbeit. Es geht um gute Arbeit. In diesem Sinne kann man sagen, dass wir als IG Metall das „**copyright**“ auf Agiles Arbeiten haben.

Das zeigt: Agiles Arbeiten braucht auch agile Mitbestimmung. Deshalb will ich mehr Selbstbestimmung und verbrieft Rechte für alle Beschäftigten. Ich will die neuen Unternehmenseinheiten, Start-ups und Labs zu Inkubatoren für eine neue Mitbestimmung machen.

Warum stehen eigentlich bei jeder Ausgliederung der Betriebsrat und die Tarifverträge zur Disposition? Oder etwas zugespitzter gesagt: den Arbeitgebern geht es bei Ausgliederungen doch oft nur um die Flucht aus der Mitbestimmung.

Kolleginnen und Kollegen, das kann es nicht sein!

Mitbestimmung ist die Voraussetzung für gute Arbeit und damit der Motor für Innovation. Nur wer angstfrei arbeiten kann, ist kreativ. Mitbestimmung und Kreativität sind kein Widerspruch, sondern ganz im Gegenteil – Mitbestimmung und Kreativität verstärken einander!

Zur Wahrheit gehört aber auch, dass wir uns ändern müssen. Wir müssen uns noch besser auf die Vorstellungen der Beschäftigten von guter digitaler Arbeit einlassen. Wir wollen offener, beteiligungsorientierter und auch agiler werden.

Ich bin überzeugt: Solche Veränderungen können wir nicht von oben diktieren. Erfolgreich können wir sie nur gemeinsam mit den Beschäftigten gestalten.

Denn Agiles Arbeiten und Arbeiten in Netzwerken sind kein Selbstläufer, sondern setzen den Willen zu einem umfassenden Kulturwandel voraus.

Warum darf auch im agilen Prozess eine Führungskraft entscheiden, ob die entwickelten Ideen umgesetzt werden? Und führen die neuen Freiheiten wirklich zu mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten? Werden die agilen Werte wirklich gelebt? Sind die Menschen und ihre Interaktion wirklich wichtiger als die Prozesse und der Profit?

Können Teams wirklich auch mal „Nein“ sagen oder üben die Vorgesetzten, nun hinter der Maske des „product owners oder „Scrummasters“, den gleichen Druck aus wie vorher?

Hier zeigt sich, dass Mitbestimmung auch bei den agilen Formen und Methoden notwendig und nützlich ist.

Beim Bosch-Standort Abstatt arbeiten der Betriebsrat, IG Metall, die Personalabteilung und externe Wissenschaftler Hand in Hand und suchen gemeinsam nach Wegen, wie Agilität und „gute Arbeit“ zu zwei Seiten einer Medaille werden können.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
wir brauchen Mitbestimmung 4.0. Die verfasste, die gesetzliche Mitbestimmung, angereichert durch die direkte Beteiligung der Beschäftigten.

Das heißt: feste Grundpfeiler, die auch die Sturmböen schwerer betrieblicher Wetter aushalten, kombiniert mit direktem Sich-Einbringen der Beschäftigten.  
So können wir die Mitbestimmung erlebbar und zukunftsfähig machen.

Die Beschäftigten müssen immer wieder erfahren, dass ihre Fragen **gehört** und ihre Antworten **gefragt** sind.

Dass das gut funktionieren kann, zeigen die vielen Regelungen zum mobilen Arbeiten, die durch intensive Beteiligung der Beschäftigten zustande gekommen sind.

Es ist ja die Frage, Kolleginnen und Kollegen, die wir uns stellen müssen: Wie wird die verfasste Mitbestimmung von den Beschäftigten erlebt?

Besonders von einer Beschäftigtengeneration, die an die freie Verfügbarkeit von Informationen und Wissen gewöhnt ist. Die Transparenz von Entscheidungen für wichtig hält. Für die Partizipation und Netzwerken selbstverständlich ist, aber die Mitarbeit in institutionellen Gremien unvorstellbar? Die hierarchische Strukturen und Top-Down-Modelle weitestgehend ablehnt. Für die Autonomie und individuelle Selbstentfaltung hohe Werte sind.

Leben und erleben sie die Mitbestimmung als betriebliche Demokratie? Oder betrachten sie sie eher als nostalgisches Produkt, das zwar eine historisch begründete Existenzberechtigung, für sie selbst aber keine Bedeutung mehr hat?

Mitbestimmung 4.0 heißt: Sie muss auf der Höhe der Zeit sein. Sie muss mithalten mit den veränderten betrieblichen Erfordernissen. Sie muss aber auch mit den Menschen und ihren Ansprüchen Schritt halten. Mit ihrem Wunsch, sich nicht mittelbar, sondern unmittelbar einzubringen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen **erfahren**, dass Mitbestimmung der beste Weg zu Selbstbestimmung und „guter Arbeit“ ist. Und dass es dabei um mehr geht, als freie Getränke, Obst, Snacks und den Chef duzen.

Auch wenn es Algorithmen, Roboter und Maschinen sind, die den Wandel fordern und fördern: Mitbestimmung ist für die Menschen da. Und die Menschen sind analog. Und legen Wert auf Dialog. Sie wollen über ihre Interessen reden, gehört werden und mitbestimmen.

Kolleginnen und Kollegen, deshalb ist Mitbestimmung auch im Zeitalter der Digitalisierung kein Beiwerk, keine Zutat, sondern die zentrale Voraussetzung für ihre erfolgreiche Gestaltung.

Nur wenn Betriebsräte, Vertrauensleute und Beschäftigte von Anfang an mitgestalten, besteht die Chance auf eine humane und gerechte digitale Arbeitswelt, in der die Bedürfnisse der Menschen im Mittelpunkt stehen!

Lasst uns für verbesserte Rechte für Betriebsräte und verstärkte Individualrechte für die Beschäftigten eintreten! Lasst uns genau hinschauen, zuhören und im Dialog sein – so wird aus Leitplanken für „gute Arbeit“ wirkliches Empowerment für die Beschäftigten! Lasst uns mehr Mitbestimmung wagen!

**Ich will, dass wir der „product owner“ der Mitbestimmung bleiben. Und das wir zum „product owner“ der Mitbestimmung 4.0 werden!**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
genau hinschauen, zuhören, im Dialog sein – das ist auch unser Ansatz bei neuen Arbeitsformen wie „Crowdsourcing“.

„Crowdsourcing“ ist eine Wortschöpfung. Es setzt sich zusammen auf der einen Seite aus „Outsourcing“ – das kennt ihr aus Euren Betrieben. Die neue Qualität besteht jetzt darin, Tätigkeiten aus dem Unternehmen nicht mehr an ein bestimmtes Unternehmen zu vergeben, sondern an eine unbekannte Menge von Menschen, im Englischen die „Crowd“.

Crowdsourcing wird über digitale Plattformen organisiert. Die Menschen arbeiten dort in der Regel auf eigenes Risiko als Solo-Selbstständige. Sie haben aus der Tätigkeit als Crowdworker keine Arbeitslosenversicherung, keinen Kündigungsschutz, keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, keine Rentenversicherung. Tarifverträge oder der gesetzliche Mindestlohn gelten nicht, und die Einkünfte, die sie dort erzielen, sind in der Regel äußerst mager.

Wir gehen jetzt aber nicht in Fundamentalopposition, sondern wir führen Gespräche mit den Menschen, warum sie auf den Plattformen arbeiten, was sie gut finden und was sie verbessern möchten. Diese Menschen sagen uns: Sie wollen natürlich anständig verdienen. Aber sie finden auch die Freiheit gut. Nicht nur die Freiheit zu arbeiten, wann und wo sie wollen, sondern auch die Freiheit, sich auszusuchen, was man arbeitet. Keinen Chef zu haben, ihr eigener Chef zu sein.

Für uns heißt das: Wir müssen über die Chancen und über die Risiken reden. Und wir führen das Gespräch mit den Plattformen, wie das gehen kann. Auch die Plattformen – zumindest die Plattformen, die ihren Sitz in Deutschland haben – sind bereit, mit uns zu reden; auch auf dieser Konferenz. Ich begrüße diese Bereitschaft ausdrücklich. Für mich ist das auch ein Signal, dass unter dem Vorzeichen der Digitalisierung „gute Arbeit“ ein Ziel bleibt und dass die Plattformen das auch so sehen.

Wie das gehen kann, darüber gehen die Meinungen auseinander. Aber wichtig ist, dass wir uns gegenseitig erst einmal verstehen und dann gemeinsam nach Lösungen suchen.

Das Prinzip der Crowd und ihre Arbeitsmethoden gibt es aber nicht nur außerhalb der Unternehmen. Manche Unternehmen versuchen auch, ihre Organisation nach innen zu ändern.

Ein Beispiel dafür ist der Daimler-Konzern. Der Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche hat kürzlich [am 08.09.2016] in der FAZ gesagt, Daimler wolle den Komplex „Autonomes Fahren – Digitalisierung – Car Sharing und Elektromobilität“ in einem Schwarm bearbeiten, der drei bis vier Prozent aller Mitarbeiter umfasst. In einem Jahr sollen dann 20 Prozent der Daimler-Beschäftigten im Schwarm arbeiten.

Ich weiß, dass die Daimler-Betriebsräte das mitgestalten wollen. Das ist auch gut so.

Diese Innovationsprozesse werden zum Teil in völlig neuen Arbeitsformen angestoßen. Eine davon heißt „Hackathon“. Das ist eine Art Kreativwettbewerb, bei dem 24 Stunden lang Nonstop an Lösungen gearbeitet wird, die anschließend in der Gruppe vorgestellt und bewertet werden.

Das kollidiert mit dem Arbeitszeitgesetz. Ich finde es aber zu einfach und reflexhaft, das einfach zu verbieten. Zumal wir wissen, dass die Beschäftigten das sogar gut fanden, weil sie endlich mal zu Resultaten gekommen sind, die in den normalen Strukturen nicht möglich waren. Wir müssen uns deshalb die Frage stellen, wie man das regelt, ohne mit dem Verbotshammer zu winken.

Kolleginnen und Kollegen, wir haben jetzt die Riesenchance, auch solche Fragen im Rahmen unserer Arbeitszeitkampagne zu diskutieren. Deshalb sprecht und diskutiert mit den Kolleginnen und Kollegen in Euren Betrieben.

Unsere Arbeitszeitkampagne ist eine Beteiligungskampagne. Ihr und Eure Kolleginnen und Kollegen, seid dabei die entscheidenden Akteure! Ihr führt die Debatte und entscheidet, ob und wenn ja welche Themen und arbeitszeitpolitischen Forderungen in die Tariffbewegungen einfließen. Das ist die Chance, aus Mitmachern Mitglieder zu machen!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
Die Herausforderungen durch die Digitalisierung sind groß. Die Chancen aber auch. Und deshalb stehen wir dem Wandel offen gegenüber.

Wir werden die Digitalisierung allerdings nur dann zu einer Erfolgsstory machen, wenn es uns gelingt für **Sicherheit im Wandel** zu sorgen und das wird nur gelingen, wenn wir alle Beschäftigten von Anfang mitnehmen und beteiligen.

Ich fordere deshalb alle Arbeitgeber dazu auf, dass wir gemeinsam ein Leitbild einer erfolgreichen Digitalisierung entwickeln. Damit Fortschritt und Sicherheit zu zwei Seiten einer Medaille werden!

Kolleginnen und Kollegen: Eine bessere und gerechtere Arbeitswelt ist nötig – und nur mit der IG Metall auch möglich. Deshalb lasst uns gemeinsam daran arbeiten die Digitalisierung im Sinne der Menschen zu gestalten. Lasst uns die IG Metall zu einer Werkstatt für betrieblichen und gesellschaftlichen Fortschritt im digitalen Zeitalter machen.

Lasst uns dafür weiter zusammen, hart arbeiten und leidenschaftlich kämpfen: Mit Herz und Verstand. Für eine erfolgreiche IG Metall. Für die Beschäftigten. Mit den Beschäftigten.

Herzlichen Dank.