



Soziale Austauschbeziehung: Trittstein der Transformation

Detlef Gerst

**Ressort Grundsatzfragen
und Gesellschaftspolitik**

Input für das Zukunftsforum 2024 „Rat der
Arbeitswelt“ am 1.02.2024 in Mannheim

Perspektiven auf die Transformation



Fokus der Unternehmen —→ Technischer und organisatorischer Wandel

Fokus der Gewerkschaften
und Arbeitgeberverbände —→ Regulatorischer Rahmen (Gesetz, TV, BV)

Vernachlässigte Perspektive

Soziale Austauschbeziehungen im Betrieb

Soziale Austauschbeziehungen (Bosch 1996)



Soziale Austauschbeziehungen umfassen

- ▶ Art und Weise der *Interessenaushandlung*
- ▶ *Interaktionskultur*

„Betriebliche
Sozialordnung“ (Kotthoff,
Reindl)

„Soziale betriebliche Welt“
(Weltz)

Erkenntnisse über Austauschbeziehungen

- *Historisch gewachsen* (Strukturen und Denkmuster)
- Hoher Stellenwert *informeller Interaktion*
- Wechselspiel von *Bestätigung und Neuinterpretation*
- Nebeneinander von *Machtbeziehungen und Verständigung*

Bosch, A. (1996): Die politische Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen. In: L. Clausen (Hrsg.), *Gesellschaften im Umbruch: Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie*, S. 881-890.

Worin unterscheiden sich Austauschbeziehungen?



Im Fokus ...

- ▶ allein auf den Konflikt
- ▶ auf Konsens und gemeinsamen Interessen
- ▶ gegenseitiger Ankerkennung und die Bereitschaft zur sachlichen Klärung
- ▶ auf Vertrauen
- ▶ auf Fürsorge

**Aufgabe der
Sozialpartner: Diese
Orientierung gezielt
entwickeln**

Technisch organisatorischer Wandel erfordert passende Austauschbeziehungen



- ▶ Wachsende Bedeutung von *Digitalisierung* und *Softwareentwicklung* (Produkte und Prozesse)
- ▶ Suche nach (internationalen) *Entwicklungspartnern* (incl. *Zukauf* von Kompetenz)
- ▶ Wettbewerb erfordert **hohe Geschwindigkeit** und Kundennähe: **Agilität, Advanced Systems Engineering**
- ▶ *Energiewende*
- ▶ **Unsicherheit** erfordert technologische Offenheit, **Wandlungsfähigkeit und Resilienz**

Soziale Austauschbeziehungen: Erfolgsfaktor der Transformation



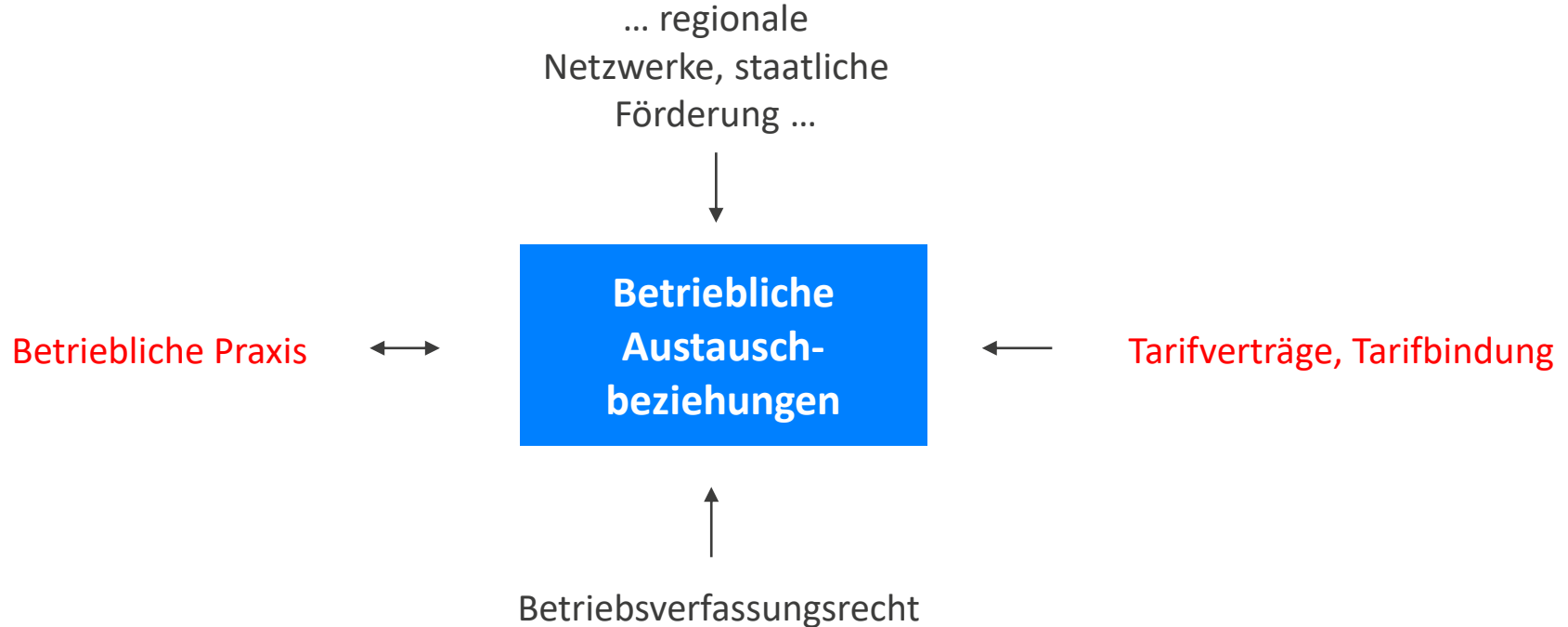
Technisch-
organisatorischer
Wandel ...

... innerhalb sozialer
Austauschbeziehungen

Soziale Austauschbeziehungen entscheidend für ...

- *Akzeptanz* technischer und organisatorischer Lösungen
- *Emotionale Bindung* von Beschäftigten an das Unternehmen
- „*Engagement* aus freien Stücken“
- Qualität der *Zusammenarbeit* und *Kommunikation*
- Orientierung von Beschäftigten auf die *Zukunft des Unternehmens*
- Handlungsfähigkeit unter *Unsicherheit*

Rahmenbedingungen der Austauschbeziehungen



Mitbestimmung im Prozess der Transformation: Ausbaufähig



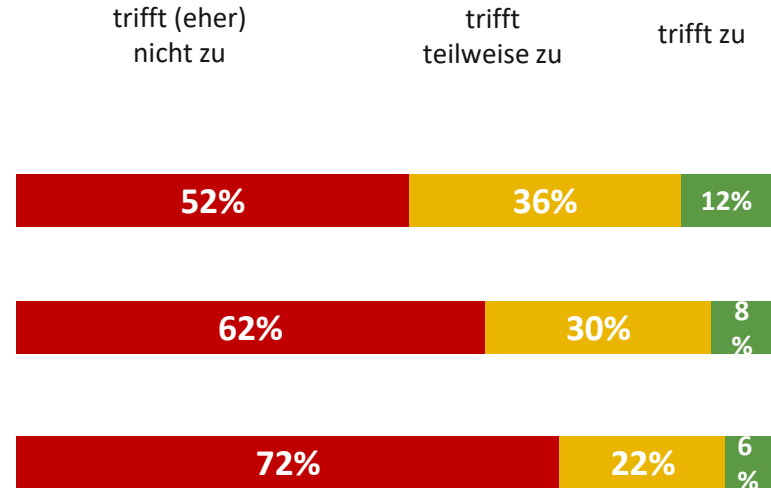
Datengrundlage Transformationsatlas. Dezember
2019: 2057 Betriebe

„Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Betriebsratsarbeit im Prozess der Transformation zu“

Der Betriebsrat wird über Veränderungsprojekte
frühzeitig informiert

Der Betriebsrat ist in Projektentwicklungen und
deren Umsetzung einbezogen

Die Belegschaft ist ausreichend informiert, welche
Veränderungen im Betrieb in den nächsten Jahren
auf sie zukommt.



Gestaltung der betrieblichen Praxis



- ▶ Frühzeitige **demokratische Beteiligung** der Interessenvertretung und der Beschäftigten
- ▶ Diskussion von **Zukunftsstrategien** (Instrument Zukunftstarifvertrag)
- ▶ **Gremien**, die den Stellenwert der Transformation sichtbar machen und Ressourceneinsatz legitimieren
- ▶ **Lernprozesse** ermöglichen: gemeinsame projekthafte Erprobung und Gestaltung
- ▶ Formate für eine **agile Mitbestimmung**: iterative Betriebsvereinbarungen
- ▶ Entwicklung einer **betrieblichen Öffentlichkeit**: Diskussion, Befragungen, Technik erleben, ...
- ▶ **Gesundheitsmanagement** und Präventionskultur: Einschl. Personalplanung und Leistungs politik

Tarifvertragliche Gestaltung der Transformation: Beispiele



Reguliert wurden **Einzelthemen**: Mobile Arbeit, Qualifizierung, Arbeitszeit oder **Prozesse** (prozessuale Mitbestimmung) und **Budgets**, oft: **detaillierte Regelungen in BV** →

Aktivierung und Orientierung der betrieblichen Praxis

Bekannte Tarifverträge

- Tarifvertrag „**Zukunft**“ (2018: Eurogate und ver.di)
- Tarifvertrag „**Moderne Arbeitswelt**“ (2019: Chemieindustrie)
- Tarifvertrag „**Arbeit 4.0**“ (2018: EVG und Busgesellschaften der DB Regio AG)
- „**Digitalisierungstarifvertrag**“ (2023: H&M und ver.di)

Paritätisch besetzte Automatisierungskommission, Qualifizierung, Arbeitszeitmodelle

„Zukunftsbetrag“ für Qualifizierung, Gesundheitsschutz und Freistellungen, flexible Arbeitszeit, mobile Arbeit

„Digitale Roadmap“ zur Umsetzung von Innovationen, Folgenabschätzung

Digitalisierungsausschuss, Digitalisierungsbeirat, Beteiligungsrechte der Beschäftigten, Testbetrieb

TV „Zukunft, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung“, „Zukunft gestalten – Beschäftigung sichern“ (2021)



- ▶ Bisher: „**Pforzheimer Abkommen**“ (2004): Abweichung vom Tarifvertrag als **Krisenreaktion**.
- ▶ **Zukunftstarifvertrag**: **Prävention** durch erweiterte Mitbestimmung
- ▶ Inhalt des TV
 - Verpflichtendes **Beratungsgespräch** mit IG Metall und ggf. Experten und Entscheidung über Einstieg in Verhandlungen
 - **Keine Einigungsfrist**: Bei Ablehnung durch Arbeitgeber, Möglichkeit einer Moderation
 - **Berichtspflicht** über Gespräche bei nächster Betriebsversammlung
- ▶ Weitere Empfehlungen: **Zielbildprozess**, paritätisch besetzte **Steuerungs- und Lenkungsgruppe**

Ein Vorläufer: VW Zukunftspakt (2016)



- ▶ Beschäftigungssicherung: Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen
- ▶ Sozialverträglicher Abbau von 9000 Arbeitsplätzen
- ▶ Aufbau von 9000 Arbeitsplätzen in neuen Bereichen (u.a. IT, Softwareentwicklung, neue Komponenten)
- ▶ **Zusage von Produkten und Investitionen**
- ▶ **Transformationsbudget**

- ▶ Vereinbarung fortgesetzt in der **Roadmap Digitale Transformation (2019)**: u.a. Nutzung von Bots und KI, Investition von 4 Milliarden Euro in Digitalisierungsprojekte, Beschäftigungssicherung bis 2029, Aufstockung des Qualifizierungsbudgets um 60 Millionen Euro.

Erweiterte Mitbestimmung durch Zukunftsvereinbarungen und Zukunftstarifverträge



- ▶ Bei der **AGCO GmbH** wurde um Juli 2019 eine **Konzernbetriebsvereinbarung** mit dem Titel „**Zukunftssicherung**“ abgeschlossen. Diese sichert den Betriebsräten eine Mitsprache bei Digitalisierungsprojekten und deren Skalierung. Im Kern geht es um die Vermeidung von Nachteilen für die Beschäftigten.
- ▶ **Zukunftstarifvertrag** für die **Magna International Stanztechnik GmbH** in Salzgitter: Abschluss März 2022, Inhalte: Lenkungsausschuss mit Arbeitgeber, Betriebsrat, IG Metall. Aufgaben: Zielbildentwicklung für den Standort. Formulierung einer Zukunftsstrategie (klimaneutrale Produktion, Transformation in Technologie 4.0, Aus- und Weiterbildung, Investitionszusagen in den Standort, Produktzusagen.
- ▶ **Transformations- Zukunfts- und Sozialtarifvertrag MUSASHI** (Europe GmbH + 9 Standorte): Abschluss im Mai 2022. Inhalt: Entwicklung von Zielbildern (Zielprodukte, Beschäftigtenzahlen, Investitionen, Qualifizierung, Nachhaltigkeit), TransFair-Zukunftsprojekt „Nachhaltige Transformation der MUSASHI Standorte in Deutschland“.
- ▶ **Zukunftstarifvertrag Hauni Maschinenbau GmbH** (Tabakmaschinenbau, Hamburg), gemeinsames Projekt „Fabrik der Zukunft“ (Beteiligung der Beschäftigten an der Optimierung und strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens), eine Million Euro pro Jahr in den Investitionsfonds, paritätischer Lenkungskreis (Geschäftsführung und Betriebsrat) entscheidet über die Verwendung: 2021 damit Betriebsrätepreis gewonnen.

Fazit



- ▶ Sozialpartnerschaft kann die Transformation erheblich fördern
- ▶ Entscheidend sind die Prozesse auf betrieblicher Ebene (Qualität der Austauschbeziehungen)
- ▶ Dies können durch geeignete Rahmenbedingungen gestärkt werden (Interventionen in die betriebliche Praxis, Betriebsverfassungsrecht, Tarifpolitik, Industriepolitik, ...)
- ▶ Historisch gewachsene konfliktäre Austauschbeziehungen lassen sich kurzfristig nicht verändern



**VIELEN DANK FÜR DIE
AUFMERKSAMKEIT.**

Dr. Detlef Gerst
Ressort

**Grundsatzfragen und
Gesellschaftspolitik**

IG METALL
Wilhelm-Leuschner-Str.79
60519 Frankfurt am Main

detlef.gerst@igmetall.de

069-6693-2352