



Andreas Boes, Frederik Haug

Transformation der Metall- und Elektroindustrie: Herausforderungen für die betriebliche Gestaltung

Tarifpolitische Fachtagung der
IG Metall Niedersachsen und Sachsen-Anhalt
Hannover, 28.09.2023



„Die Automobilindustrie wird sich in den nächsten fünf Jahren drastischer verändern als in den 50 Jahren zuvor.“

Dr. Oliver Blume,
Vorstandsvorsitzender
Volkswagen AG & Porsche AG.



©bitd/Das KRAFTBILD

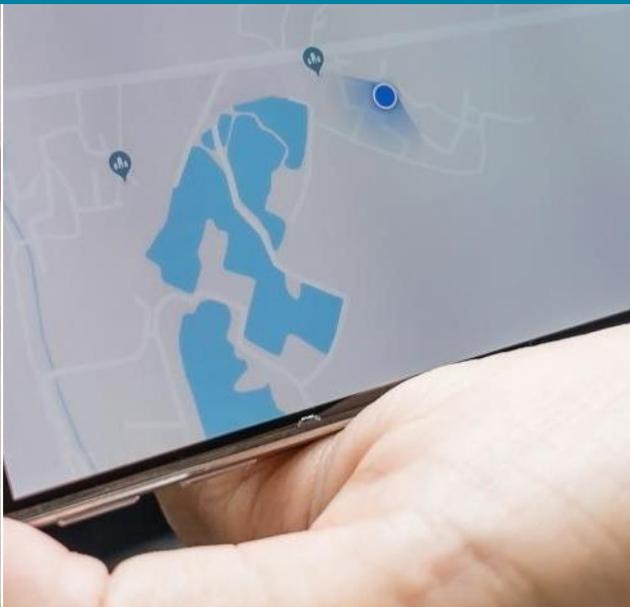
Ökologie

Digitalisierung

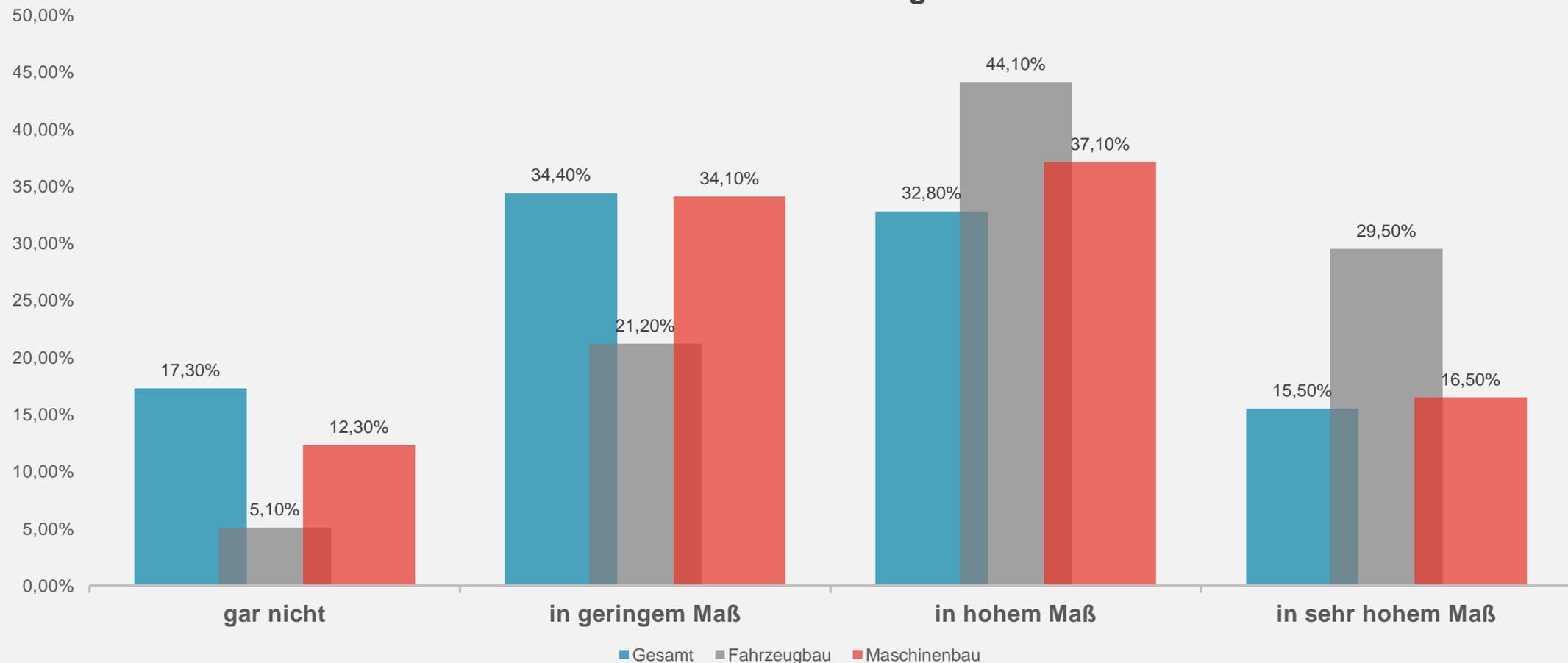
Tech-
Unternehmen

Agile

Umbruch in der M+E-Industrie

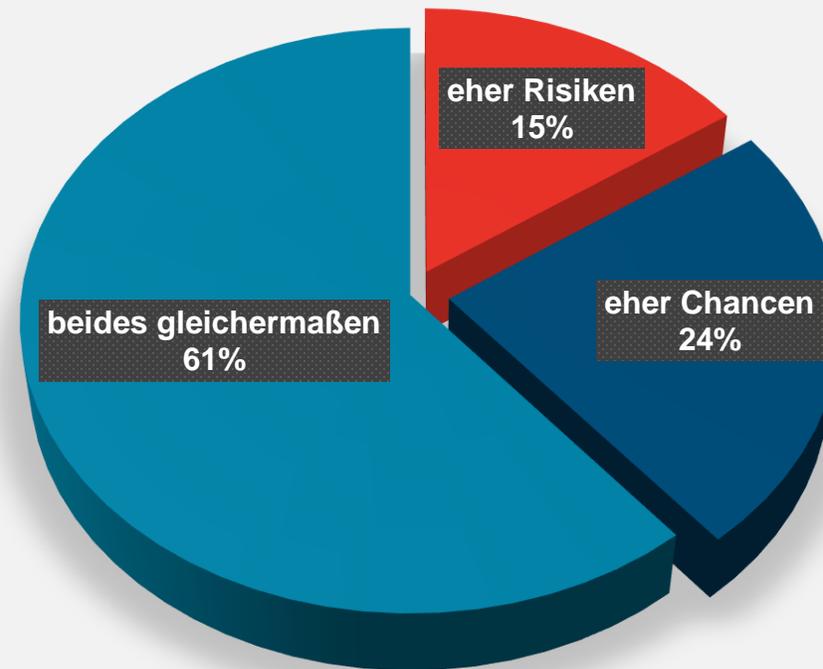


Wenn Sie an Ihre eigene Arbeitssituation denken, inwieweit haben Sie das Gefühl, auch immer stärker von Veränderungen betroffen zu sein?



Lühr, Boes, Kämpf (ISF München): Sonderauswertung TransformationsErleben im Rahmen des DGB-Index "Gute Arbeit" 2023, n=4007 (gewichtet), Projektförderung: HBS

Verbinden Sie mit diesen Veränderungen für sich persönlich...?



Lühr, Boes, Kämpf (ISF München): Sonderauswertung TransformationsErleben im Rahmen des DGB-Index "Gute Arbeit" 2023, n=4007 (gewichtet), Projektförderung: HBS

**Produktivkraftsprung Informationsraum und neue Produktionsweise
Informationsökonomie**

Agilität und der Umbau des Betriebssystems der Arbeit

Beschäftigungsumbau, Geschlechtergerechtigkeit und Arbeitszeit

Herausforderungen für die betriebliche Gestaltung

Mit der neuen Phase der Digitalisierung ist eine neue soziale Handlungsebene entstanden

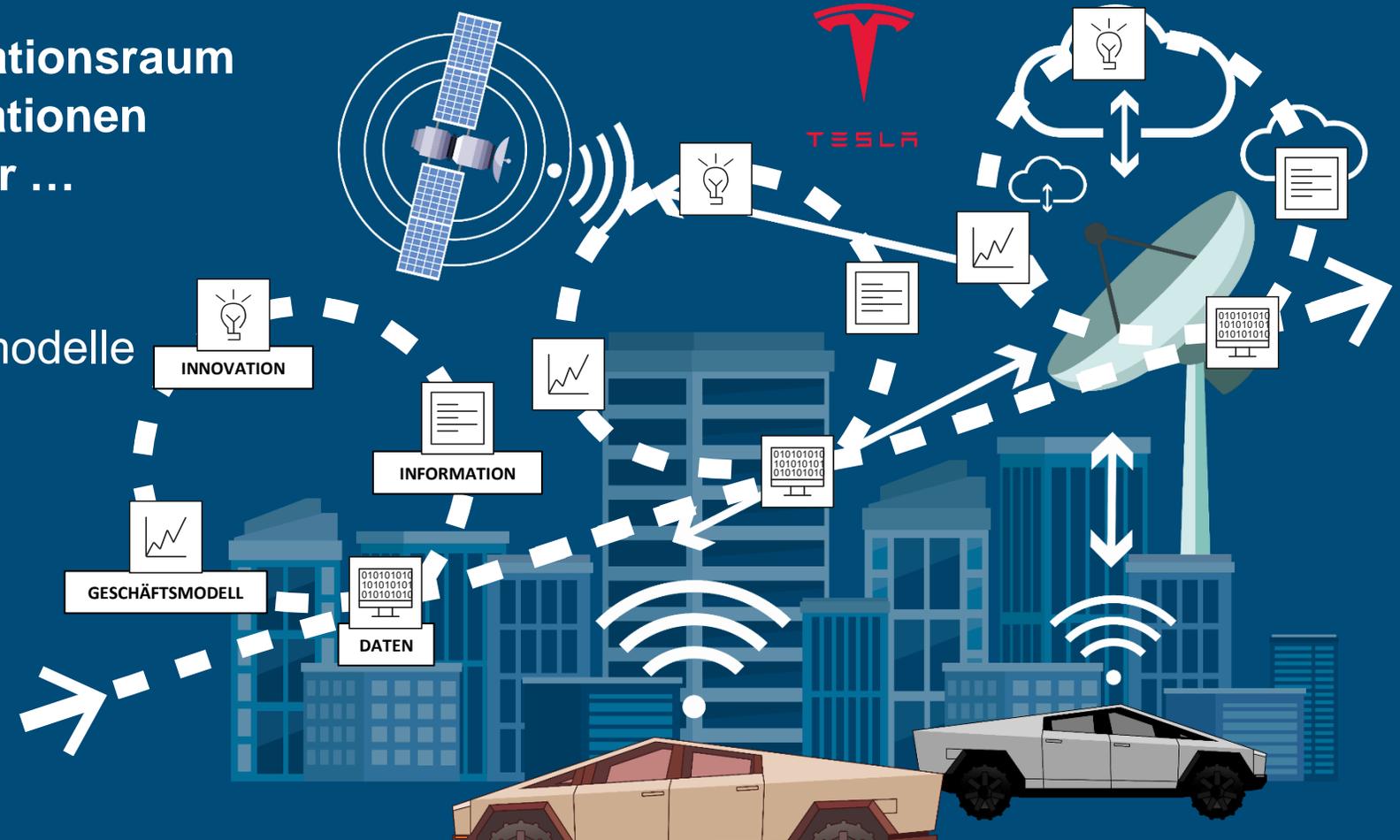
- **Internet** = Mitmach-Infrastruktur = Basis Informationsraum
- **Informationsraum** = neuartige soziale Handlungsebene = Leben auf zwei verschachtelten Bühnen (mobile Arbeit, Globalisierung, ...)
- Informationsraum = Welt der Informationen wird zur dominanten Bezugsebene für Wertschöpfung und Arbeit = **Informationsökonomie**



Literatur: Boes, A.; Kämpf, T. (2023): Informatisierung und Informationsraum: Eine Theorie der digitalen Transformation. In: Carstensen, T.; Schaupp, S.; Seignani, S. (Hrsg.): Theorien des digitalen Kapitalismus. Suhrkamp Verlag, Berlin. Im Erscheinen.

Wertschöpfung wird im Informationsraum orchestriert: Daten und Informationen werden zum Ausgangspunkt für ...

- » ... „lebendige“ Produkte
- » ... datenbasierte Geschäftsmodelle
- » ... permanente Innovationen



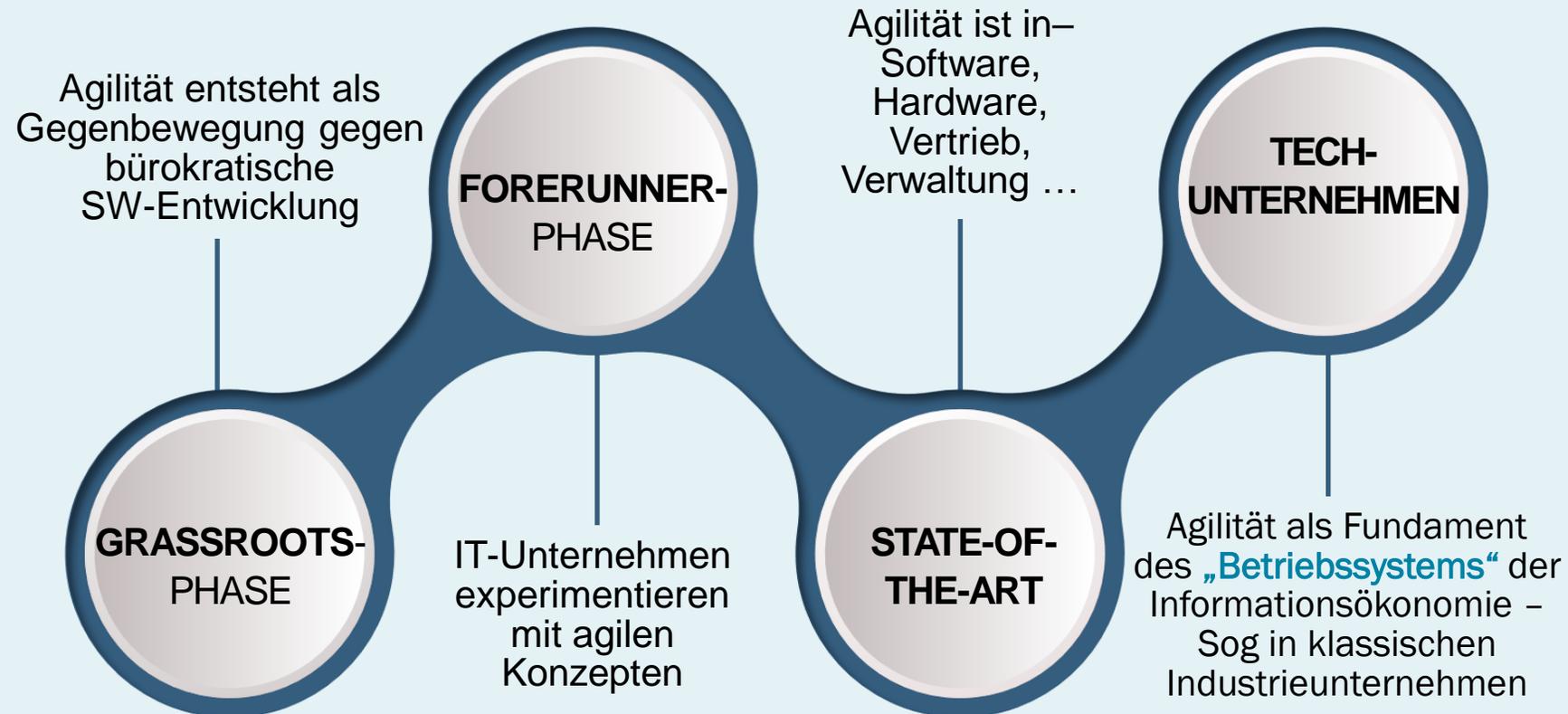
Literatur: Boes, A.; Langes, B.; Vogl, E. (2019): Die Cloud als Wegbereiter des Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie. In: Boes, A.; Langes, B. (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Haufe, Freiburg u.a. S. 115–144. | Boes, A.; Ziegler, A. (2021): Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse der Strategien von Schlüsselunternehmen an der Schwelle zur Informationsökonomie. ISF München. | Boes, A.; Langes, B. (2023): Innovation im Paradigmenwechsel. Überlegungen zur Neuausrichtung des Innovationssystems. In: Botthof, A., et al. (Hrsg.): Transformative und agile Innovationssysteme. Neue Praktiken und innovationspolitische Herausforderungen. Campus Verlag, Frankfurt a. M. Im Erscheinen.

Produktivkraftsprung Informationsraum und neue Produktionsweise
Informationsökonomie

Agilität und der Umbau des Betriebssystems der Arbeit

Beschäftigungsumbau, Geschlechtergerechtigkeit und Arbeitszeit

Herausforderungen für die betriebliche Gestaltung

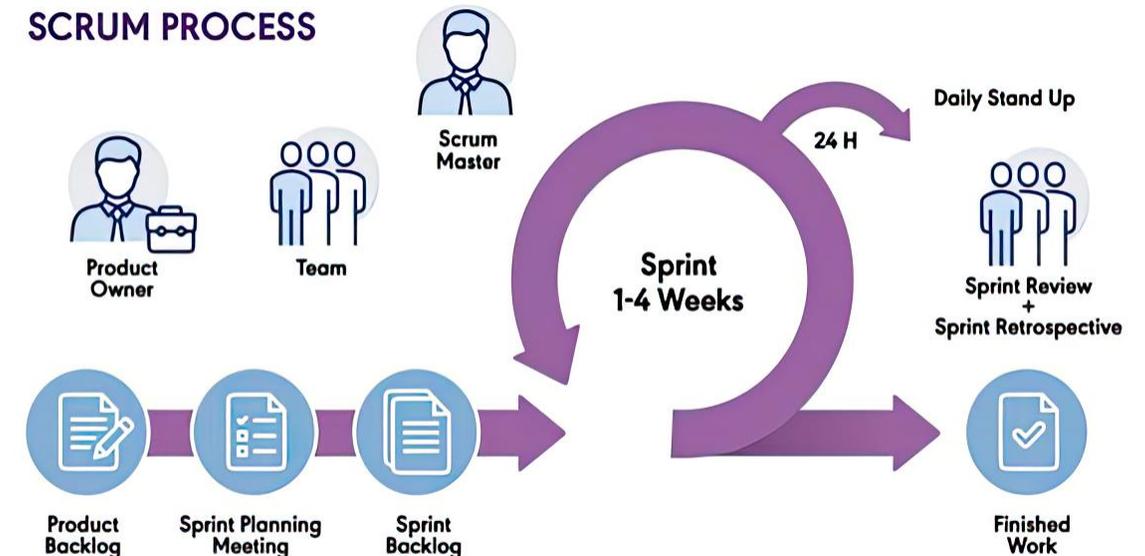


Literatur: Boes, A.; Kämpf, T.; Langes, B.; Lühr, T. (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Transcript, Berlin. | Boes, A.; Gül, K.; Kämpf, T.; Lühr, T. (Hrsg.) (2020): Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren. Haufe, Freiburg.

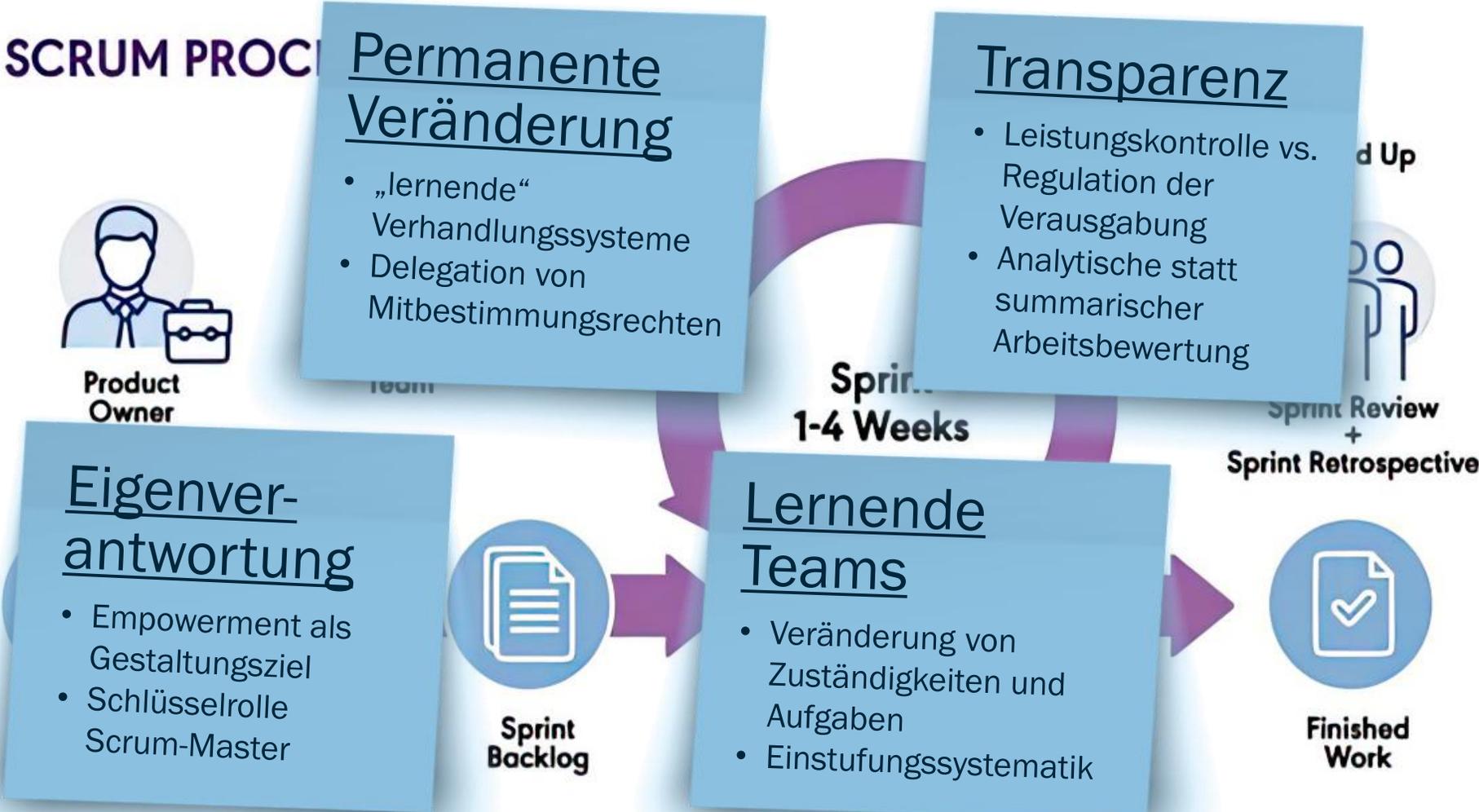
Was prägt Scrum?

- **Inkrementell**: Sprints – Plane immer so weit, wie du realistisch denken kannst
- **Soziale Dynamiken** selbstbewusst agierender Menschen: Gleichberechtigte Rollen statt Hierarchie – Basis Empowerment
- **Verbindlichkeit** und **Transparenz**: Zerlegung, Commitment, Vertrauen
- **Permanentes Lernen**: Zyklus von Planung – Ausführung – Evaluation – Retrospektive
- **Kollektivteam**: Mehr als die Summe der Einzelteile – und anders! – Lernendes Team

SCRUM PROCESS



Quelle: pm-partners



Produktivkraftsprung Informationsraum und neue Produktionsweise
Informationsökonomie

Agilität und der Umbau des Betriebssystems der Arbeit

Beschäftigungsumbau, Geschlechtergerechtigkeit und Arbeitszeit

Herausforderungen für die betriebliche Gestaltung

Bedeutungsgewinn von Angestelltengruppen und Gefahr der ideologischen Marginalisierung und Prekarisierung von Arbeiter*innen im Übergang zur Informationsökonomie

Gleichzeitigkeit von Personalabbau und Fachkräftemangel, Prekarisierung und Selbstbestimmung

Neue Polarisierungen innerhalb der Beschäftigtengruppen

- ...im mittelqualifizierten Segment: Dequalifizierung vs. Höherqualifizierung
- ...im hochqualifizierten Segment: altes Paradigma vs. Informationsökonomie

Aufstieg der **tech workers**: die neuen „neuen Angestellten“?

- Neue Beschäftigtengruppen der Wissens- und Informationsarbeit gewinnen zunehmend an Bedeutung: Software-Entwickler, Data Analysts & Engineers, UX/UI-Designer
 - Abstieg der klassischen Ingenieursarbeit und Polarisierung zwischen altem und neuem Paradigma?
-

Polarisierung und Ausdifferenzierung in den **mittelqualifizierten Bereichen**

- Neuer Schub der Automatisierung – Gefahr von **Personalabbau** in großem Stil, eventuell gepuffert durch demografische Entwicklung
 - Aufwertung und Höherqualifizierung: Requalifizierung der Sachbearbeitung (inhaltlich-analytische Kompetenzen & komm. Fachlichkeit) & neue Tätigkeitsfelder (vom Sachbearbeiter zum „KI-Maschinisten“) – Weiterbildung als Schlüssel
-

Das **Angestelltenbewusstsein** kommt wieder in Bewegung

- In den traditionellen Bereichen, die lange Zeit als „sicher“ galten, erhalten Zukunftsängste und oft „rückwärtsgewandte“ Gesellschaftskritik Einzug
- In den neuen Bereichen der tech workers: Rückkehr der Sozialkritik & Erosion der Beitragsorientierung: ausgeprägte Sinnorientierung, die auf gesellschaftlichen Nutzen fokussiert – entstehen neue Solidaritätspotenziale?

In Vorreiterunternehmen der Tech-Ökonomie eröffnen sich mit dem Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie neue Chancen für Frauen

- ... **neues Technikverständnis**: „Lebendige“ Gebrauchsgüter und Lösungsorientierung statt technischer Spitzfindigkeiten
- ... **Kulturwandel**: bessere Sichtbarkeit von Beiträgen und Leistungen von Frauen in agilen Teams
- ... **Neue Raum-Zeit-Struktur**: mehr Zeit- und Ortssouveränität bei Gestaltung von Arbeit und Leben
- ... **Neue Rollen**: neue Rollen brechen alte Hierarchien auf (Scrum-Master, People Lead...)
- ... **Neue Auswahlkriterien**: höhere Gewichtung von Diversität und Perspektivenvielfält statt „Fritz zieht Fritzchen“

Neue Möglichkeitsräume brauchen aktive Gestaltung = Entfaltung von Agilität und neuer Kultur des Arbeitens + Abbau der Relikte der Vergangenheit

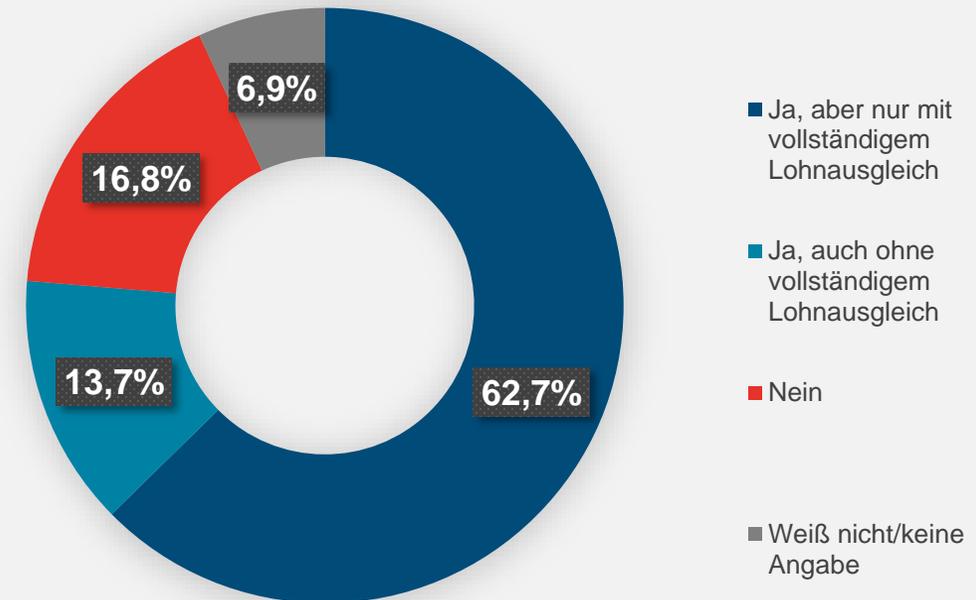
Frauen als strategische Zielgruppe der Interessenpolitik

- Zunehmende Arbeitsverdichtung – Wunsch nach Freizeit und Lebensqualität wächst
- Generation Z betritt die Arbeitswelt aus einer Position der Stärke („Fachkräftemangel“)
- Produktivitätsschub: Spielräume für Verteilung und Risiko für Arbeitsplatzabbau

Leitfrage:
Entsteht ein neuer Möglichkeitsraum für Arbeitszeitverkürzungen?

Großes Interesse an der 4-Tage-Woche, aber zumeist ohne Gehaltsverzicht

Frage: „Würden Sie in Ihrem Unternehmen die Einführung der 4-Tage-Woche begrüßen?“ (Frage an alle Berufstätigen)



Quelle: Bevölkerungsrepräsentative YouGov-Umfrage im Auftrag von HDI unter 3.891 erwerbstätigen Bundesbürgern im Juni und Juli 2022

Produktivkraftsprung Informationsraum und neue Produktionsweise
Informationsökonomie

Agilität und der Umbau des Betriebssystems der Arbeit

Beschäftigungsumbau, Geschlechtergerechtigkeit und Arbeitszeit

Herausforderungen für die betriebliche Gestaltung

Haustarifvertrag bei IAV GmbH als Fundament für eine gelingende Transformation



IAV GmbH im Transformationsprozess: Dekarbonisierung & neue Geschäftsfelder

Zukunftsorientierter Beschäftigungsombau – Qualifizierung – Paritätisch besetzter Lenkungskreis

Neue Arbeitsmodelle – „Mitmachunternehmen“ – Projektteam mit paritätischer Besetzung

Wissenschaftliche Begleitung zur Förderung von Beteiligung (betriebliches Praxislab), zur begleitenden Evaluation der Ergebnisse und Unterstützung des Lernprozesses des Unternehmens

Paradigmenwechsel in der Interessenpolitik

- # 1 Gewerkschaften – strategische Akteure im Paradigmenwechsel
- # 2 Solidarität zwischen Beschäftigtengruppen
- # 3 Empowerment in agilen Organisationen
- # 4 Möglichkeitsräume für Frauen und Gendergerechtigkeit
- # 5 Betriebssystem Mitmachunternehmen – radikale Beteiligung
- # 6 Selbstbestimmung durch Mitbestimmung
- # 7 Tarifverträge und Mitbestimmung: Fundament gelingender Transformation

**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT**



Prof. Dr. Andreas Boes
ISF München
www.isf-muenchen.de

ISF München // Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0, Andreas.Boes@isf-muenchen.de
www.IdGuZdA.de, Twitter: @AndreasBoes, LinkedIn: Prof.
Dr. Andreas Boes