



Foto: dds / Ford-Werke

Arbeitsplätze sichern will die IG Metall NRW mit ihrer Initiative „besser statt billiger“. Bei einer Umfrage unter Automobilzulieferern fand die Gewerkschaft heraus, dass Unternehmen, die den Fokus auf Qualität, Termintreue und Innovationen richten, sogar Arbeitsplätze schaffen.

„besser statt billiger“

>> Die Modernisierungsoffensive der IG Metall NRW für Arbeit und Einkommen durch Innovation

(D)ie Entwicklung der Arbeitsplätze und Einkommen in der Industrie und bei industriebezogenen Dienstleistungen ist prägend für die gesamtwirtschaftliche und damit auch soziale Entwicklung zum Nutzen oder Nachteil für die Menschen in Nordrhein-Westfalen. Mit seiner Exportstärke ist das Bundesland trotz zunehmendem Druck durch internationale Wettbewerbsverhältnisse in vielen Branchen und Fachzweigen der Industrie in einer führenden Position. Erfolgsentscheidend sind vor allem die besonderen Kompetenzen, mit denen Produkte und Prozesse gestaltet und an Markterfordernisse angepasst werden.

Der internationale Wettbewerbsdruck führt aber nicht nur zu neuen Innovationsanstrengungen. Beschäftigte sehen sich immer wieder vor eine sehr schlechte Wahl gestellt. Sie sollen auf Einkommensbestandteile verzichten oder den Verlust ihrer Arbeitsplätze hinnehmen. Eine solche von Verzicht und nicht von Anspruch geprägte Strategie schafft jedoch zusätzliche Risiken anstatt Chancen für die weitere industrielle Entwicklung in Nordrhein-Westfalen.

gen. Sie versteht sich als treibende Kraft zur Entwicklung tragfähiger Strategien der Beschäftigungssicherung in den jeweiligen Betrieben, Branchen und Wertschöpfungsketten. Betriebsräte werden unterstützt, Unternehmensvertreter, Wissenschaftler und Berater einbezogen, um Herausforderungen offensiv anzugehen. Dialog-, aber auch konfliktbereit geht es um aussichtsreiche Wettbewerbs- und Innovationsstrategien anstatt um Abweichungen vom Tarifvertrag.

Es ist nicht nur eine Erkenntnis der IG Metall, dass unternehmerische Erfolgsgeschichten nicht auf schlichtem Lohnkostenwettbewerb beruhen: Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe belegt, dass vor allem jene Unternehmen erfolgreich sind, die auf Innovation und Wachstum setzen. Technische Neuentwicklungen oder Verbesserungen, Prozess- und Produktinno-



tionen, Qualifizierung und Personalentwicklung müssen ineinander greifen. Wichtig sind auch passende Unternehmensstrategien und organisatorische Innovationen. Forschungen des Instituts Arbeit und Technik (IAT) zeigen, dass deutsche Unternehmen nicht auf der Basis von Lohnsenkungen konkurrieren können.

Arbeitsplätze schaffen durch Qualität, Termintreue und innovative Produkte

Eine Befragung der IG Metall NRW bei Betriebsräten der Automobilzuliefererindustrie hat gezeigt: Unternehmen, die kontinuierlich ihr Augenmerk und ihre Anstrengungen auf Themen wie Qualität, Termintreue und innovative Produkte gerichtet haben, konnten in den vergangenen Jahren sogar Arbeitsplätze schaffen. Die Unternehmen, die ihre Chancen am Markt nicht suchen, innerbetriebliche Anstrengungen unterlassen oder Kapital entnehmen, anstatt es in neue Maschinen oder die Kompetenzen der Beschäftigten zu investieren, läuten dagegen ihre Abwärtsentwicklung ein. Wo unterlassen und nicht entwickelt wird, ist die Ertragskrise und damit die Gefahr für Arbeitsplätze nicht weit. Auswertungen von Insolvenzursachen belegen: Am Anfang jeder Krise steht der Verlust strategischer Erfolgsorientierung in der Unternehmensspitze. Die daraus folgende Abwärtsspirale geht mit einem Verlust an Kompetenzen, Erträgen, Arbeitskräften und Liquidität einher und führt fast unweigerlich in die Insolvenz.

Jede Krise hat ihre Geschichte

Viele Unternehmensleitungen verschließen die Augen schon im Vorfeld der ernsthaften Krise und verneinen die eigenen Handlungsmöglichkeiten. Diese innovationsschwachen Unternehmen manövrierten sich selbst in einen Teufelskreis. Sie wollen ihre Ertragsziele durch Einsparungen bei den Beschäftigten und nicht über Erfolge auf den Märkten realisieren. Sie stellen sich nicht oder zu spät auf die Anforderungen der Kunden ein. Häufig hinken sie mit dem Produkt, der Fertigungstechnik, den Arbeitsabläufen oder dem Qualifizierungsaufwand der Konkurrenz hinterher. In dieser Situation erscheint die einfachere Lösung der Einkommenskürzung als die einzig richtige und machbare. Damit werden

andere Schwächen allerdings nicht kompensiert. Zumeist wird mit diesen „Billiger-Lösungen“ das Ausscheiden aus dem Markt bestenfalls verzögert. Arbeitsplätze in solchen Unternehmen sind die ersten, die vom Markt verschwinden – schließlich gibt es immer irgendwo ein anderes Unternehmen, das seine Leistungen noch billiger anbietet. Wenn die Liquidität schon gefährdet ist, wird die Situation immer schwieriger. Die Handlungsspielräume schrumpfen erheblich und der Druck auf alle Beteiligten steigt.

Um den beschriebenen Teufelskreis zu durchbrechen, setzt die IG Metall auf die Modernisierungsoffensive „besser statt billiger“. Sie richtet sich damit an die Betriebsräte, die in den Konflikten um sichere Arbeitsplätze und Einkommen ihren Druck zur Durchsetzung der besseren Alternativen aufbauen oder verstärken wollen.

Die IG Metall versteht sich dabei keineswegs als der bessere Unternehmer. Verantwortliches Handeln im Interesse der Mitglieder heißt jedoch, erkennbare Risiken für Arbeitsplätze und Einkommen frühzeitig und offensiv zu thematisieren. Das leistet die IG Metall in Dialogveranstaltungen, Mitgliederversammlungen, Mitgliederinformationen und, wo erforderlich, mit betrieblichen Tarifkommissionen. Sie macht damit Erfolgsfaktoren und Anforderungen der industriellen Entwicklung zum Thema. Sie diskutiert mit Betriebsräten, Unternehmensvertretern und Fachexperten über die besseren Strategien in Betrieben und Branchen wie beispielsweise Automobilzulieferung, Bergbau- und Landtechnik. Die jeweils gewonnenen Erfahrungen mit den Erfolgen dieser Strategie werden systematisch den Handelnden in anderen Betrieben und Branchen nutzbar gemacht.

So werden Betriebsräte in die Lage versetzt zu erkennen, ob das eigene Unternehmen auf dem richtigen oder auf dem falschen Weg ist. Werden Herausforderungen der Märkte angenommen und Innovationen angestoßen? Hat das Unternehmen die richtige Organisationsstruktur? Passen die Qualifikationen zu den Anforderungen? Wenn Betriebsräte zu diesen Fragen fundierte Einschätzungen entwickeln, sind sie in der Lage, Unterlassungen zu benennen, den Finger in die Wunde zu legen und gezielte Verbesserungen zu fordern.

zur Person



>>> Wolfgang Nettelstroth ist seit Oktober 2000 in der IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen zuständig für die Aufgaben der Industriepolitik und Pressearbeit.

Erfolge der Modernisierungsoffensive „besser statt billiger“

An der Umsetzung der Modernisierungsoffensive sind in Nordrhein-Westfalen bereits Betriebsräte aus weit über einhundert Betrieben beteiligt. Die praktischen Erfahrungen bestätigen den Erfolgskurs dieses Konzepts. So konnten bei der Deutz AG in Köln die Betriebsräte zusammen mit der IG Metall erreichen, dass die bestehende vom Tarif abweichende Vereinbarung nicht verlängert wurde. Es folgte die umfassende Überprüfung aller betrieblichen Kostenpositionen und Innovationspotenziale. Im Ergebnis sind die Beschäftigten heute wieder im Flächentarifvertrag. Arbeitsplätze sind gesichert und neue geschaffen, die Position im europäischen Markt ist deutlich gestärkt.

Betriebsräte aus Unternehmen der Landtechnikbranche hatten sich vor einem Jahr darauf verständigt, keine unbezahlte Mehrarbeit in den Betrieben zuzulassen. Stattdessen haben sie Innovations- und Qualifizierungsstrategien eingefordert. Die gemeinsame Haltung war erfolgreich. Die Branche erzielt insgesamt beste Erträge mit gesicherten Arbeitsplätzen und Einkommen. <<

Wolfgang Nettelstroth

■ www.besser-statt-billiger.de