



Oliver Burkhard / Marc Schlette / Wolfgang Nettelstroth:

Tarifverträge unter Druck

Das Gegenkonzept heißt „besser statt billiger“ - auch in der Krise

Keine Tarifabweichung ohne besseres Beschäftigungs- und Standortkonzept

Tarifverträge sind das wichtigste Instrument, um Arbeits- und Leistungsbedingungen frei und fair auszuhandeln. Der Flächentarifvertrag ist und bleibt hierbei das überlegene System der Lohnfindung. Allerdings hat sich die Tariflandschaft in der Bundesrepublik seit der Wiedervereinigung und dem Ende des Ost-West Konfliktes grundlegend verändert: Tarifverträge stehen unter Druck. Die Umsetzung von Tarifvereinbarungen in der Fläche in jeden Betrieb ist heute nicht mehr selbstverständlich. Sie muss teilweise mühsam durchgesetzt werden. Die flächenbezogene Tarifbindung ist rückläufig. Und immer mehr Beschäftigte müssen sogar ganz ohne tarifvertraglichen Schutz auskommen.

Mit Tariffucht und OT-Strategien stellen Teile des Arbeitgeberlagers das Flächentarifvertragsprinzip als Ganzes in Frage. Und auch in den tarifgebundenen Betrieben drücken die Arbeitgeber auf die materiellen Standards. Viele versuchen, zu abweichenden Tarifvereinbarungen unterhalb des Niveaus der Fläche zu kommen. Die Motive dabei sind durchaus unterschiedlich: Die Spannbreite reicht von der Reaktion auf akute wirtschaftliche Notlagen bis hin zu einer reinen Mitnahmepolitik zur Renditesteigerung.

Auch die Situation der Unternehmen ist differenziert zu sehen: Exzellente Ertrags- und Zukunftsperspektiven hier, schwierige Wettbewerbsbedingungen und akute Gefährdung von Beschäftigung dort. Infolge anhaltender Massenarbeitslosigkeit und einer Verschiebung der Kräfteverhältnisse zugunsten der zunehmend flexibel und weltweit vernetzt operierenden Unternehmen, ist das Thema Beschäftigungssicherung in der Prioritätenliste der Beschäftigten immer weiter nach vorne gerückt. Dies umso mehr, als Unternehmen in einer immer weiter internationalisierten Wirtschaft über reale Verlagerungsoptionen verfügen.

Und obwohl ein erheblicher Teil der Verlagerungsvorhaben nicht den von den Unternehmen erhofften Erfolg bringt, können sie dadurch permanent Drohkulissen erzeugen, um Zugeständnisse von den Belegschaften zu erzwingen.

Mit der derzeitigen Entwicklung der wirtschaftlichen Krise verstärkt sich der Druck auf Tarifabweichungen weiter. Dabei wird bisher weitgehend mit den Möglichkeiten der Kurzarbeit und nicht vorrangig über Entlassungen oder Tarifabweichungen versucht, die Folgen der Krise zu beherrschen. In über 2/3 der Betriebe sind es die IG Metall und die Betriebsräte, die derzeit Zukunftskonzepte mit beraten. Und da wo diese Be-

ratungen stattfinden, beurteilen die Betriebsräte die Perspektiven für Arbeitsplätze und Einkommen deutlich besser als in Betrieben ohne entsprechende Konzepte und Beratungen, so die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung im September 2009 im Rahmen der Hager Tagung zu Krisenintervention und Zukunftssicherung.

Die IG Metall musste in ihrer praktischen Tarifpolitik auf diese Entwicklungen eine Antwort finden. Es gilt:

- einerseits den Flächentarifvertrag als Ordnungsrahmen zu stabilisieren und inhaltlich weiterzuentwickeln
- andererseits in Unternehmen in besonderen wirtschaftlichen Situationen, wie der derzeitigen Krise ein vermeidbares „Aus“ für die Arbeitsplätze und Standorte zu verhindern
- und schließlich nachhaltige Konzepte für Beschäftigung, Einkommen und Standorte einzufordern und dazu belastbare Regelungen zu treffen.

Mit den Härtefallklauseln zu Beginn der 90er Jahre in Ostdeutschland, über die Tarifvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung bei Volkswagen, dem TV Beschäftigungssicherung bis hin zum so genannten „Pforzheimer Abkommen“ hat die IG Metall weitere Instrumente einer beschäftigungsorientierten Tarifpolitik entwickelt. Die Pforzheimer-Vereinbarung von 2004 ist zugleich der Beginn eines Prozesses, in dem auch die Standards und Verfahren bei abweichenden Tarifverträgen neu definiert worden sind.

Der Druck auf Tarifnormen in den Betrieben war längst vor dem Tarifabschluss im Februar 2004 enorm. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es bereits viele Abweichungen vom Tarifvertrag - oft intransparent und oft ohne echte Beteiligung der IG Metall und ihrer Mitglieder. Der IG Metall-Vorstand hat im Herbst 2006 eine erste Zwischenbilanz zum Pforzheim-Prozess gezogen. Sie lautet: Der mit der Pforzheimer-Vereinbarung beschrittene Weg ist richtig. Mit „Pforzheim“ hat die IG Metall einen Regulierungsrahmen geschaffen, der hilft den Druck in Richtung Abweichungen in einem organisationspolitisch beherrschbaren Verfahren zu bewältigen. Die Alternative lautet deshalb nicht mehr „Ja“ oder „Nein“ zu Pforzheim und der betriebsnahen Tarifpolitik. Künftig geht es darum, den Pforzheim-Prozess kontinuierlich weiter zu verbessern.

Mit dem Tarifvertrag von Pforzheim hat die IG Metall das Heft des Handelns wieder stärker in die Hand genommen. Wir haben Regeln gesetzt, nach denen überhaupt abgewichen werden kann: offene Bücher, genaue Prüfung der wirtschaftlichen Lage, ein tragfähiges Standort- und Beschäftigungskonzept, Beschäftigungs- und Standortgarantien, Investitions- und Innovationszusagen, Qualifikationsmaßnahmen, Rückkehr in den Flächentarifvertrag und Bonus für Mitglieder. Dazu gehört das systematische Controlling der Verträge. Eigene Steuerung dieser Prozesse und externe Beratungsleistungen spielen dabei in vielerlei Hinsicht eine wichtige Rolle.

Professionalisierung im Pforzheim-Prozess

Die Verlagerung von Tarifeinverständnissen auf die betriebliche Ebene hat die Tarifarbeit grundlegend verändert. Für die IG Metall bedeutet dies eine permanente personelle und organisatorische Kraftanstrengung auf allen Ebenen der Organisation. Nach und nach entwickelt sich ein verändertes Verständnis von Gewerkschaftsarbeit, dass jenseits einer klassischen Stellvertreterpolitik darauf setzt, Beschäftigte stärker zu beteiligen.

Gut organisierte und informierte Belegschaften, die z.B. durch die Bildung von betrieblichen Tarifkommissionen aktiv einbezogen sind und eine von Beginn an transparente Anlage des Konflikts sind gute Voraussetzungen, um zu tragfähigen Ergebnissen und Lösungen zu kommen. Gerade die IG Metall in Nordrhein-Westfalen hat betriebliche Tarifeinverständnisse konsequent mit der Mitgliederentwicklung und Mitgliederbeteiligung verknüpft. Es zeigt sich immer wieder: Die betriebliche Durchsetzungskraft entscheidet über die Qualität der Ergebnisse.

Die Regie in diesen Prozessen führt die IG Metall. In den konkreten Verhandlungssituationen entstehen aber regelmäßig eine Reihe von betriebswirtschaftlichen und juristischen Fragestellungen und Problemen, die – oft unter hohem Zeitdruck – schnell, kompetent und intelligent beantwortet und gelöst werden müssen, um eine gute Regelungsqualität zu erreichen. Dabei greift die IG Metall auf externe sachverständige Hilfe zurück. Für Verhandlerinnen und Verhandler wie für die betrieblichen Entscheidungsgremien hat sich diese Praxis oft bewährt.

In der Zwischenzeit haben die IG Metall und die von ihr beauftragten externen Berater eine Fülle von Erfahrungen in diesem Zusammenspiel gesammelt. In den Jahren 2004 - 2009 hat die IG Metall in Nordrhein-Westfalen über 400 Verhandlungsprozesse wegen abweichender Vereinbarungen nach dem Pforzheimer Abkommen bzw. dem § 6 des TV Beschäftigungssicherung begleitet.

Dabei reicht die Bandbreite der Arbeitgeberanträge auf Abweichung von „unverschleierte Erpressung“ über „ernsthafte Bemühen um die Arbeitsplätze“ bis hin zu akuten wirtschaftlichen Krisen. Ein mittlerweile in der IG Metall selbstverständlicher Grundsatz der Abweichungspraxis lautet: Keine Abweichung ohne vernünftiges Zukunftskonzept („Besser-Konzept“).

Hier ist zu konstatieren, dass die Qualität der von den Arbeitgebern vorgelegten Anträge in einer Vielzahl der Fälle immer noch unzureichend ist. Viel zu oft bleibt unklar, wie der Betrieb auf die Erfolgsspur kommen kann und welche Maßnahmen über die geforderte Abweichung hinaus eigentlich zur langfristigen Zukunftssicherung dienen sollen. Häufig werden erst auf Intervention der IG Metall nachvollziehbare Konzepte vorgelegt. Und auch wenn in den Unternehmen mittlerweile eine tendenziell größere Offenheit zu beobachten ist, tun sich einige Arbeitgeber weiter schwer damit, die nötigen Unternehmensdaten zugänglich zu machen.

Von den zwischen 2004 und 2007 gestellten Anträgen wurden viele schon im Vorfeld abgewiesen. Nur in einem Drittel der Fälle sind überhaupt ernsthafte Verhandlungen aufgenommen worden. Rund 120 Fälle wurden im Verlauf dieser Verhandlungen nicht weiterverfolgt. Im Verantwortungsbereich der IG Metall Bezirksleitung NRW wurden in diesem Zeitraum insgesamt rund 230 abweichende Tarifverträge geschlossen.

Dabei reichen die Regelungstatbestände von Eingriffen in die tariflichen Sonderzahlungen und die ERA-Strukturkomponenten, über Arbeitszeitregelungen bis hin zu Aussetzung oder Verschiebung von Tariferhöhungen. Die Gegenleistungen bestehen in Beschäftigungssicherung, Standort- und Investitionszusagen, Qualifizierungselementen, Vereinbarungen zu erfolgsabhängiger Vergütung und Rückflussregelungen.

Der Bonus für Mitglieder wird immer mit verhandelt

Auf diese Weise, aber auch durch die in den Betrieben alternativ zu einer Tarifabweichung angestoßenen „Besser-Prozesse“ sind im Zeitraum 2004 - 2009 Investitionen in dreistelliger Millionenhöhe und zehntausende Arbeitsplätze gesichert worden. In über 120 Fällen hat die IG Metall in NRW darüber hinaus konkrete Besserstellungen ihrer Mitglieder im Vergleich zu nicht organisierten Beschäftigten per Tarifvertrag festgeschrieben (Mitgliederbonus).

Nach vielen Schwierigkeiten des Anfangs wird zwischenzeitlich durchgängig eine höhere Regelungsqualität erreicht. Das ist auch ein Verdienst der Beraterinnen und Berater, die diesen Weg mitgegangen sind. IG Metall, Betriebsräte, Belegschaften und Berater mussten gemeinsam quasi aus dem Stand einen komplizierten Prozess der Zusammenarbeit gestalten, der zu Anfang keineswegs immer vollständig plan- und überschaubar ist und der auch intern auf der Arbeitnehmerseite zu Meinungsverschiedenheiten führen kann. Dies ist ein Lernprojekt für alle Seiten:

- Die Sekretärinnen und Sekretäre der IG Metall müssen den Prozess steuern und dabei gleichzeitig betriebswirtschaftliche Fragen viel konkreter im Blick haben als früher. Sie müssen die Empfehlungen der Gutachter und Berater bewerten und daraus die richtigen Schlussfolgerungen ziehen. Sie müssen auf dieser Grundlage das politische Handeln im Betrieb begleiten und beeinflussen. Und sie müssen die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen im Blick behalten und das Controlling koordinieren.
- Berater müssen ihre Rolle im Konzert der konkreten Akteure finden. Sie sind Begleiter und Unterstützer. Sie müssen engen Kontakt zur IG Metall halten. Selbst steuern können sie den Prozess nicht. Sie brauchen aber Zugang zu allen nötigen Informationen, um schnell zu fundierten Einschätzungen zu kommen und auch Alternativen entwickeln zu können.
- Betriebsräte müssen vermitteln, mitsteuern und sitzen oft als Verhandler mit am Tisch. Sie kennen den Betrieb und die Arbeitsprozesse am besten. Sie greifen die Stimmung in der Belegschaft auf. Ihnen kommt bei der betriebsöffentlichen Kommunikation über den betrieblichen Tarifkonflikt eine Schlüsselfunktion zu. Sie

müssen eine glaubwürdige Alternative zur reinen Verzichtslogik repräsentieren. Betriebsräte brauchen Berater dabei oft als Impulsgeber, dürfen sich aber nicht nur auf diese Expertise verlassen. Berater können eine aktive Betriebsratsarbeit unterstützen aber niemals ersetzen.

- Belegschaften müssen selbst etwas tun. Sie müssen aktiv werden, sich organisieren und bereit sein, für vernünftige Tarifverträge kämpfen. Das kann ihnen kein Berater abnehmen. Der Zuwachs an Mitgliedern in betrieblichen Tarifkonflikten zeigt, dass der Wert von Tarifverträgen wieder von mehr Menschen wahrgenommen wird. Auf Mitgliederversammlungen wird die betriebliche Tarifkommission gebildet. Die Mitglieder werden umfassend über alle Verhandlungsschritte informiert und an der Entscheidungsfindung beteiligt, ihr Vorteil wird verhandelt. Nur gut organisierte Belegschaften haben die Chance, gute Tarifverträge zu erreichen.

Problemlagen und Handlungsfelder in betrieblichen Tarifkonflikten

Neben einem ausreichenden Organisationsgrad und einer engen Vernetzung zwischen IG Metall und betrieblichen Interessenvertretern, bei der alle Akteure am gleichen Strang ziehen, muss die betriebliche Situation genau betrachtet werden. Eine realistische Einschätzung der Unternehmenssituation und des Bedrohungsszenarios ist dabei unabdingbar. Schon mit der Anforderung, die Bücher zu öffnen, klärt sich oft, ob es auf der Arbeitgeberseite um ernsthafte Notlagen oder billige Versuche zu Tarifabweichungen geht. Nur auf dieser Grundlage kann eine Entscheidung getroffen werden, inwieweit eine Aufnahme von Verhandlungen überhaupt sinnvoll und zielführend ist.

Dabei sind die Alternativen sorgfältig abzuwägen und die wahrscheinlichen Verläufe des Konflikts zu Ende zu denken: Halten wir ein „Nein!“ durch, haben wir einen Plan B, was wollen wir durchsetzen, wenn wir uns auf einen Verhandlungsprozess einlassen? Wen benötigen wir zur Unterstützung? Haben wir den Rückhalt in der Belegschaft? Haben wir eine Lösungsidee?

Diese Überlegungen müssen in einem Verhandlungskonzept zu Antworten entwickelt werden. Die Philosophie von „Besser statt billiger“ muss nun konkretisiert werden. Eine befristete Arbeitszeitverlängerung beispielsweise kann in einem Betrieb Beschäftigung sichern helfen, im anderen Beschäftigung gefährden. Nur eine Tarifabweichung, die zugleich Unternehmen auf die Bearbeitung der Gründe für Fehlentwicklungen verpflichtet, der ein besseres Zukunftskonzept zu Grunde liegt, mit der innovative Veränderungen bei Prozessen und Produkten eingefordert werden, stellt eine nachhaltige Besserung in Aussicht. Deshalb sind die betriebspezifischen Betrachtungen und Anforderungen so wichtig. Und nicht selten führt bereits ein so angelegter Verhandlungsprozess zu Lösungen, die ohne Tarifabweichung Arbeitsplätze sicherer machen oder den Abweichungsumfang erheblich mindern.

Außerdem sind Auswirkungen auf Wettbewerber des Unternehmens zu prüfen und zu berücksichtigen. Das ist eine klassische gewerkschaftliche Aufgabe. Die Koordi-

nation in betrieblichen Tarifeinverständnissen kann ausschließlich von der IG Metall sichergestellt werden.

Bei der konkreten Vertragsgestaltung steht die Belastbarkeit der Unternehmenszusagen im Mittelpunkt. Beschäftigungssicherung und andere Gegenleistungen müssen wasserdicht vertraglich fixiert sein. Es muss ein Szenario für die Rückkehr zur Fläche formuliert sein und es müssen Vorkehrungen für Fälle getroffen werden, in denen sich die Situation des Unternehmens während der Vertragslaufzeit gravierend verändert.

Darüber hinaus ist zu klären, wie die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen gesichert und kontrolliert wird. Schließlich gilt es, sich rechtzeitig vor Auslaufen der Vereinbarungen auf eine mögliche Fortsetzung des Konflikts vorzubereiten. Die Frage der Anschlussregelungen wird künftig weiter an Bedeutung gewinnen, da die „2. Generation“ der Pforzheim-Fälle nachrückt. Das betrifft insbesondere die Unternehmen, die während der Laufzeit der Vereinbarung die Umsetzung von Besser-Strategien versäumt haben und nun glauben, in eine Verlängerung gehen zu können.

Aufgaben für Experteneinsatz

Die IG Metall in NRW hat im Januar 2008 insgesamt 5 Stufen der externen Begutachtung und Beratung formuliert und Anforderungen an die Experten formuliert.¹

1. Quick Check: Feststellung des ökonomischen Status Quo anhand gängiger Rechnungslegung und Unternehmenskennziffern, Vorklärung der Konkurrenzverhältnisse
2. Einschätzung von Bedrohungsszenarien / Vorsortierung von Wettbewerbswirkungen
3. Begutachtung eines vorliegenden unternehmerischen Sanierungs- und Zukunftskonzeptes bzw. Businessplans
4. Unterstützung von direkten Gegenvorschlägen durch Betriebsräte und IG Metall („Besser statt billiger“)
5. Beratung im weiteren Prozess

In der Praxis hat sich gezeigt, dass das Instrument des Quick Check eine wichtige Funktion zum Einstieg in eine Bearbeitung erfüllt, aber doch enge Grenzen hat. In vielen Fällen ist eine weitergehende Unterstützung durch Experten sinnvoll und notwendig. Der Quick Check allein ist als Grundlage für eine abweichende Tarifvereinbarung unzureichend.

Weitergehende betriebswirtschaftliche Begutachtung sollte sich dabei im Idealfall allerdings weniger auf aufwendige konventionelle ex post Analysen konzentrieren (HGB-Zahlen, Jahresabschluss, Bilanz, GuV), sondern auf prognoseorientierte Finanzkennzahlen und dabei eine fundierte ex ante Betrachtung der wirtschaftlichen

¹ Vgl. Clemens Franzen: Betriebswirtschaftliche Beratung in Verhandlungsprozessen, Vortrag im Rahmen eines Berater-Workshops des DGB in Nordrhein-Westfalen, 18. Januar 2008

Perspektiven des Unternehmens liefern. Die zukünftigen Marktchancen, die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die mittelfristige operative Planung müssen auf Plausibilität und Auswirkungen geprüft werden.

Dabei genügt es nicht, betriebswirtschaftliche Zahlen zu deuten und zu interpretieren und in einer für Laien (Belegschaft, BR) verständlichen Form aufzubereiten. Das ist ein Geschäft, dass die IG Metall eigentlich selbst übernehmen müsste und auf lange Sicht flächendeckend im Angebot haben sollte. Schon jetzt verfügen die hauptamtlich Beschäftigten über ein großes Reservoir an betriebswirtschaftlicher Kompetenz. Im Vergleich zu früher werden wir sukzessive „besser in BWL“. Die IG Metall muss aber in Zukunft die Voraussetzungen dafür schaffen, betriebswirtschaftliche Kompetenz im Sinne von „Task-Forces“ in kürzester Zeit in allen betrieblichen Tarifaueinandersetzungen selbst anzubieten. Wir brauchen ein „betriebswirtschaftliches Insourcing.“ Das setzt einen länger währenden Veränderungsprozess voraus, in dem die vorhandenen Strukturen betriebswirtschaftlicher Kompetenz massiv ausgebaut werden.

Die Aufgabe der externen Berater wird in Zukunft noch stärker darin liegen, Betriebsräte bei der Entwicklung von Alternativkonzepten zu begleiten und zu unterstützen. Berater müssen betriebliche Alternativen erfinden, destillieren und selbst mit nach vorne treiben – nicht nur die ökonomische Realität konstatieren und übersetzen. Beratung muss mithelfen das „beste Konzept für gute Beschäftigung“ zu realisieren.

Der Druck darauf hat sich mit der Krise verstärkt. Durch die Einrichtung der Task-Force zur Krisenintervention und Zukunftssicherung wurde der Beratungsprozess erweitert. Ergänzend zum bisherigen Quick-Check und der bisherigen Schrittfolge werden mit der Task-Force:

1. Betriebsräte und Hauptamtliche bei ersten Kriseninterventionen sowie Anforderungen an Konzepte zur nachhaltigen Beschäftigungssicherung unterstützt (durch Hauptamtliche sowie durch den aus öffentlichen Mitteln geförderten Einsatz Externer).
2. Erkenntnisse daraus mit der systematischen strategischen Beratung im gesamten Betriebsratsgremium verbunden (Strategischer Workshop)
3. Die Mitglieder und Beschäftigten offensiv in jeden Schritt der Initiativen zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Einkommen einbezogen, auch zur Stärkung der Mitgliederbasis.

Neue Anforderungen an Berater: Besser statt billiger 2.0

Dabei geht es uns darum, dass sämtliche externen Experten unsere „Besser statt billiger - Philosophie“ in ihren Beratungsprozessen unterstützen. Unter dem neuen Dach „Zukunft in Arbeit“ (ein strategisches Entwicklungsprogramm für den IG Metall Bezirk NRW 2008-2013) geht *Besser statt billiger* jetzt in die zweite Runde. Mit neuen Angeboten für Betriebsräte und noch näher ran an die Betriebe. Bisher haben wir in über 70 Veranstaltungen über 1000 Betriebsräte erreicht. Damit haben wir mittlerweile ein exzellentes Netzwerk und viel Kompetenz aufgebaut. Im Rahmen des Projektes „Kompetenz & Innovation“ haben wir beispielsweise im Frühjahr 2008 ein

Memorandum zu Standortverlagerung präsentieren können, in dem die typischen Verlagerungsfallen gut verständlich aufbereitet dargestellt sind. Da mit bieten wir eine konkrete Handlungshilfe für Betriebsräte in Standortkonflikten.² Darüber hinaus sind in Zusammenarbeit mit Praktikern, Wissenschaftlern und Beratern viele wertvolle Arbeitshilfen – zum Beispiel unsere Broschüre „Standorte fair vergleichen“ entstanden, die sich in der Praxis gut bewähren.³

Mit dem Folgeprojekt Besser statt billiger 2.0 wollen wir noch intensiver an den besten Konzepten für sichere und gute Arbeitsplätze arbeiten. Dabei setzen wir wie bisher auch einerseits auf Impulsveranstaltungen zu Strategien der Beschäftigungssicherung und -förderung, in denen wir den Austausch von betrieblichen Praktikern (Betriebsräte, aber ggfs. auch Unternehmensleitungen) mit Wissenschaftlern und Beratern ermöglichen. Dabei ist ein größerer Teilnehmerkreis angesprochen, den wir jeweils nach Regionen und Branchen differenziert erreichen wollen.

In Workshops und Veranstaltungen mit kleinerem Teilnehmerkreis zu den Schlüsselthemen der Betriebsratsarbeit werden wir künftig das Instrument der kollegialen Beratung (Fallberatung) einsetzen. Diese Methode ermöglicht es, konkrete Probleme und Praxisfälle mit Hilfe der anderen Teilnehmer systematisch zu reflektieren und Lösungsoptionen zu entwickeln.

Wir wissen: Erfahrungswissen anderer Betriebsräte überträgt sich nicht automatisch und spontan. Um diese wertvollen Kompetenzen aber zu nutzen, braucht es einen geplante Zusammenarbeit. Wir erhoffen uns einen Nutzen für alle Seiten: Die zu beratenen Fallgeber erhalten konkrete Hilfestellung und können von den Erfahrungen anderer Teilnehmer profitieren. Die beratenden Kolleginnen und Kollegen können durch den Perspektivenwechsel (selbst beraten, sich in die Lage eines anderen/eines anderen Unternehmens versetzen) ihre Abstraktions-, Reflektions- und Analysefähigkeiten stärken.

Für Betriebsräte wurde diese Methode bisher nicht oder nur sehr selten angewandt. Sie muss eingeführt, angepasst und entwickelt werden: „Von anderen lernen will gelernt sein.“ Eine wichtige Projektleistung der IG Metall wird darin bestehen, immer wieder die richtigen Gruppen (zu Themen, in Branchen, in Regionen) zusammen zu stellen.

Diese Form der kollegialen Beratung kann und soll externe Beratung weder ersetzen noch in Konkurrenz zu externer Expertise verstanden werden. Im Gegenteil: Teil des neuen Konzeptes ist ein Berater-Dialog, in dem nach der Problemdefinition Experten verschiedener Fachrichtung mit Betriebsräten zusammen kommen, um ein konkretes Problem zu lösen.

² IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Standortverlagerung: Fehlentscheidungen kosten Geld und Arbeitsplätze. Industriepolitisches Memorandum Nr. 1 im Rahmen des Projektes Kompetenz & Innovation, Düsseldorf 2008

³ IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Standorte fair vergleichen – Arbeitsplätze sichern, Düsseldorf 2007.

Der Nutzen für die Betriebsräte liegt auf der Hand: Sie können nach der Beratung durch BR-Kollegen eine facettenreiche Ergänzung durch kompetente Beratungsprofis bekommen. Umgekehrt können diese Beratungsprofis mit anderen Beratern und Betriebsräten ein gemeinsames Beratungsverständnis im Sinne von Besser statt billiger entwickeln und dabei ihre jeweilige Spezialisierung einbringen und ggfs. auch noch stärker herausarbeiten.

Unterstützt wird dieser Ansatz von Initiativen der Betriebsräte zur Beschäftigungs-, Einkommens- und Standortsicherung durch die Förderung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales in NRW sowie des ESF in Form des Projektes „besser:Zukunft“. Der entsprechende Dialog von Betriebsräten und Wissenschaftlern wird gemeinsam mit dem IG Metall Bezirk Baden-Württemberg im Projekt „Kompetenz und Innovation“ organisiert, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, den ESF und die Europäische Union. Externe Berater sind in die Bearbeitung der Projekte in vielfacher Form einbezogen.

Die Zukunft der Zusammenarbeit: Aktuelle Fragen und Ideen

Diese Form eines koordinierten gemeinsamen Arbeits- und Lernprozesses erscheint uns sinnvoller als eine explizite Zertifizierung der Anbieter externer Beratungsleistungen. Zwar haben wir im IG Metall Bezirk NRW im Zusammenhang mit ERA-Einführungsprozessen gute Erfahrungen damit gemacht, die externen Berater selbst zu zertifizieren. Hierbei handelt es sich aber um ein klar definiertes Aufgabenfeld. Da ERA für uns elementarer Bestandteil unserer Tarifarbeit ist, konnten wir die fachlichen Anforderungen an externe Berater eindeutig benennen und Standards definieren.

Bei der Frage nach dem besten Konzept für gute Beschäftigung, in Konflikten um Abweichungen vom Tarifvertrag und in der sachverständigen Beratung darüber hinaus (neue Produktionssysteme, Zusammenspiel von F+E und Produktion, Standortvergleiche, Verknüpfung von Produktion und Dienstleistungen) sind die Kriterien allerdings weniger eng gefasst. Im Einzelfall ist es sehr schwierig, hier per Zertifikat ein für alle mal gute Beratungsleistung von weniger guter Beratungsleistung zu unterscheiden. Eine solche Betrachtung könnte sich immer nur auf Erfahrungen aus abgeschlossenen betrieblichen Beratungsprozessen stützen und müsste in kurzen Abständen laufend aktualisiert werden. Ein regelmäßiges Auditing erscheint allerdings in der Praxis kaum zu leisten. Wir plädieren hier dafür, sich dem gesunden Wettbewerb der Berater untereinander zu stellen: Gelingende Praxis ist das beste Zertifikat!

Unsere Anforderung an externe Berater ergibt sich aus dem Ansatz von Besser statt billiger 2.0. Derzeit hat mit der eingesetzten Krise die „Besser statt billiger“ Philosophie den Lackmus-Test zu bestehen. Die Frage: Sind wir noch auf dem Besser-Pfad oder biegen wir gerade auf den Billiger-Pfad ab? – geht nicht nur Betriebsräte, sondern alle Beschäftigten im Unternehmen etwas an. Deshalb wollen wir die Beteiligung von Belegschaften an den Besser-Prozessen in den Focus stellen und Betriebsräte als Schlüsselakteure in zweifacher Hinsicht stärken: politisch und fachlich! Denn um Besser-Strategien durchzusetzen brauchen wir Druck und Konzept.

Externe Berater erfüllen diese Anforderung dann am besten, wenn sie diesen Beteiligungsansatz mitdenken und in der Praxis auch mitgehen. „Besser-Potentiale“ im Unternehmen zu identifizieren ist kein einseitiger Prozess: Stärken und Schwächen zu analysieren, Marktchancen zu erkennen (Nischen- und Premiummärkte etc.), die Konsistenz der Unternehmensstrategie zu überprüfen, Ideen zur Prozessoptimierung zu entwickeln, Einsparpotentiale abseits der Personalkosten zu identifizieren – all das sind zwar klassische Aufgaben externer Beratung. Aber dies gemeinsam mit den Betriebsräten als Experten in ihrer Sache zu erarbeiten führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu besseren Lösungen.

Dafür müssen sich die externen Berater noch stärker als früher in Gespräche, Ideenwerkstätten mit Betriebsräten, Workshops und Informationsveranstaltungen für die Belegschaft einbringen. Es gilt, den Betriebsräten zuzuhören und an ihrem Erfahrungswissen anzusetzen. Umgekehrt sind die Betriebsräte gefordert, die Chances sachverständiger externer Beratung auch wahrzunehmen. Und zwar nicht erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Die präventive Entwicklung langfristiger Innovations- und Zukunftsstrategien, die das ganze Spektrum von Innovation – also nicht nur Produktinnovation erfasst – wird immer wichtiger. Das heißt für Betriebsräte, sich frühzeitig die richtige Unterstützung zu organisieren. Es heißt aber auch, den eigenen Beitrag zur Alternativengenerierung zu leisten und sich nicht nur auf die externe Expertise zu verlassen. Alle drei: Betriebsräte, IG Metall und externe Berater gehören auf den Fahrersitz – nicht auf die Rückbank einer betrieblichen „Tarif- und Innovationszentrale“, die den Arbeitgebern wirksam Paroli bietet im Ringen um das beste Konzept für gute Beschäftigung.

Bei Beauftragungen nach § 80.3 oder § 111 BetrVG stehen die Betriebsräte, ebenso wie die IG Metall, die den Prozess bei allen Tariffragen politisch steuert, auch den externen Beratern gegenüber in der Pflicht: Das beginnt bei der aktiven Unterstützung der Berater, um notwendige Informationen und Unterlagen vom Unternehmen zügig zu beschaffen. Und es betrifft auch die Übernahme der Kosten für die Beratung. Wir sind überzeugt: Gute Leistung muss auch ordentlich bezahlt sein. Es geht nicht, dass Berater, die ihren Job gemacht haben, am Ende mit offenen Rechnungen im Regen stehen.

Die Tatsache, dass einzelne Berater „aufwendig abrechnen“, darf nicht zu einem Generalverdacht für eine ganze Branche mutieren. Und alle, die in konkreten Auseinandersetzungen auf der Arbeitnehmerseite zuweilen selbst die Kostenbremse ziehen, müssen sich fragen lassen: Wie verantwortlich disponiert der Arbeitgeber seine eigenen Beratungskosten? Und was ist eine durch Abweichung vom Tarifvertrag erreichte Beschäftigungssicherung wert, wenn das Unternehmen schon bei den Kosten für eine angemessene Beratung der Arbeitnehmerseite wackelt?

Klar ist, dass die Kostenübernahme selbst im Vorfeld regelmäßig zu Auseinandersetzungen führt. Die IG Metall hat reichlich Erfahrung in diesen Verhandlungen. Die Tarifexperten der IG Metall wissen in der Regel am besten, welche Auftragskulisse mit welchem Kostenumfang angemessen und durchsetzbar ist. Die frühzeitige Klärung

dieser Fragen (Auftragsvolumen, Umgang mit Ergebnissen, Abstimmung über Aufwands- und Zeitplan) gehört insoweit konkrete Tarifmaterien betroffen sind, elementar zu den Aufgaben einer professionellen Prozesssteuerung durch die IG Metall.

Selbstverständlich bedeutet arbeitsorientierte Beratung für die Anbieter immer auch eine politische Entscheidung. Betriebswirtschaftliche oder juristische Begutachtung muss objektiv sein, aber gleichwohl stellen sich die Anbieter von Beratungsleistungen in unserem Auftrag in der Außenwahrnehmung auf eine Seite. Nähe zu den Zielen von Betriebsräten und IG Metall erleichtert die Zusammenarbeit. Zu einem professionellen Umgang mit Beratung gehört es aber aus unserer Sicht auch, niemanden in Bekenntniszwänge zu bringen.

Fachliche Kompetenz und die Bereitschaft, sich auf den gemeinsamen Lernprozess mit Betriebsräten, Belegschaften und der IG Metall einzulassen sind für uns vorrangig. Die besten Profis gewinnen wir für unsere Zwecke nur, wenn ihre Betätigungsmöglichkeiten auf anderen Feldern dadurch nicht eingeschränkt werden. Allerdings gehört zur professionellen Beratung nach der Auftragsvergabe auch, die Sensibilitäten der Betriebsräte und der IG Metall zu berücksichtigen und beispielsweise mit eigenen konkreten Empfehlungen (z.B. bei Arbeitszeitverlängerung) so diskret umzugehen, dass der Verhandlungsprozess nicht schon zum Nachteil der Arbeitnehmerseite vorstrukturiert wird. Die Verhandlerinnen und Verhandler, die Betriebsräte und die betrieblichen Entscheidungsgremien (betriebliche Tarifkommission) müssen ihre politische Handlungsfreiheit bewahren.

Ausblick

Der Erfolg künftiger Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten, IG Metall und externen Beratern hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, das gemeinsame Verständnis für „Besser statt billiger“ auf der Höhe der Zeit weiterzuentwickeln. Das gelingt vor allem durch gemeinsamen Austausch und durch gemeinsame Praxis. Mit unserem strategischen Entwicklungsprogramm „Zukunft in Arbeit“ wollen wir die IG Metall in NRW als kompetenten und präsenten Akteur positionieren, der sich glaubwürdig für Sicherheit und Gerechtigkeit einsetzt. Besser statt billiger 2.0 ist dabei neben „Aktiv für Tarif“ und einer ganzen Reihe von Aktivitäten, die auf Mitgliederentwicklung und Mitgliederbindung abzielen, eines der Herzstücke unserer Arbeit.

Wir wissen, dass wir unsere Ziele dabei nur erreichen, wenn wir eng mit externen Beratern zusammenarbeiten. Deswegen schaffen wir ja zum Beispiel mit dem Berater-Dialog neue Plattformen dafür. Aber auch über das Besser-Management und die Unterstützung in betrieblichen Tarifkonflikten hinaus sehen wir Handlungsfelder für Zusammenarbeit: Unser Tarifvertrag zur Qualifizierung bietet beispielsweise viele Gestaltungsoptionen. Hier bleiben in vielen Betrieben aber auch noch Chancen ungenutzt – sei es, weil Kompetenzen noch fehlen, sei es, weil das alltägliche Geschäft der Standortsicherung alle Ressourcen absorbiert. In Zeiten des Fachkräftemangels und angesichts der immer weiter steigenden Bedeutung betrieblicher Weiterqualifizierung ist das im Grunde nicht hinzunehmen. Hier ist es sicher in vielen Fällen sinnvoll und nötig, sich mit Beratern zusammenzusetzen, die von systematischer und

professioneller Personalentwicklung etwas verstehen. Das gilt selbstverständlich genauso für die IG Metall selbst, in der auf diesem Gebiet seit Jahren mit Erfolg auch auf externe Beratung und Unterstützung zurückgegriffen wird.

Die IG Metall in NRW wird den Dialog mit Beratern und Wissenschaftlern in jedem Fall weiter führen und ausbauen. Wir sind dabei offen auch für neue Themen und Ansätze, denn wir wissen, dass maximal 30 Prozent unserer Arbeit planbar sind und sich in den konkreten betrieblichen Konflikten immer wieder neue Handlungsfelder ergeben.

Im Kern stehen wir in den kommenden Jahren vor einer neuen Bewährungsprobe für eine beschäftigungsorientierten Tarif- und Betriebspolitik, bei der wir beweisen müssen, dass unser Ansatz „Besser statt billiger“ der simplen Kostensenkungs- und Verlagerungsstrategie überlegen ist. Kein Standortkonflikt ohne Alternativkonzept, ohne „Besser-Strategie“, ohne gut organisierte und informierte Belegschaften und ohne Mitgliederbewegung – das ist unser Ziel.

Wir werden dafür arbeiten, um es zu erreichen. Eine professionelle Beratungsszene, die bereit ist, diesen Weg mit zu gehen, kann dabei für die Beschäftigten in NRW viel erreichen und selbst nur gewinnen.