

„Gute Arbeit“ durch „Besser-statt-billiger“-Strategien

Mit dem Projekt „Gute Arbeit“ startete die IG Metall 2004 eine Initiative für eine gesunde, altersgerechte und lernförderliche Gestaltung von Arbeit und gegen prekäre Beschäftigung. „Gute Arbeit“ wurde damit zu einem gewerkschaftlichen Leitbild, das nicht nur von anderen Gewerkschaften aufgegriffen wurde, sondern neuerdings auch Eingang in Parteienprogramme findet. Im Mittelpunkt steht nicht mehr „Hauptsache Arbeit“, sondern die Qualität von Arbeit. Die G.I.B. sprach mit Wolfgang Nettelstroth, von der Bezirksleitung der IG Metall Nordrhein-Westfalen, über betriebliche und politische Strategien zur Umsetzung „Guter Arbeit“.

G.I.B.: Herr Nettelstroth, wie definieren die Gewerkschaften und hier vor allem die IG Metall den Begriff „Gute Arbeit“?

Wolfgang Nettelstroth: Einen sicheren Arbeitsplatz haben, der gut bezahlt ist, an dem sich die Menschen entwickeln können, das macht gute Arbeit aus. Und diese Arbeit sollte dazu beitragen, gesund das reguläre Rentenalter zu erreichen. Die Realität sieht leider viel zu oft völlig anders aus. Unsere Umfragen zeigen: 80 Prozent der Beschäftigten erleben ihren Arbeitsplatz immer öfter als psychisch belastend. Für viele Menschen ist Arbeit zudem unsicher und prekär. Re-

G.I.B.: Der DGB-Index „Gute Arbeit“ zeigt ja eine Reihenfolge von Kriterien, die von den Beschäftigten als besonders zentral angesehen werden. Welche Kategorien sind besonders wichtig?

Wolfgang Nettelstroth: Die Gesundheit hat eindeutig zentrale Bedeutung am Arbeitsplatz. Doch „Gute Arbeit“ meint noch mehr: Stimmt die gesamte Unternehmenskultur? Werde ich über die direkte Arbeitsaufgabe hinaus informiert? Ist die Bezahlung fair, mit einem festen Arbeitsvertrag? Habe ich die Sicherheit, langfristig den Arbeitsplatz zu behalten? Habe ich, zusammen mit meinen Kolleginnen und Kollegen, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten? Welche Chancen bekomme ich, mich persönlich weiter zu entwickeln? „Gute Arbeit“ hat also viele Voraussetzungen. Und dabei hakt es nicht selten. „Gute Arbeit“ entscheidet sich schließlich daran, ob die Unternehmensstrategie stimmt. Verfehlte Entscheidungen und überzogene Renditeerwartungen werden zum Risiko, weil Innovationen und Investitionen in die falsche Richtung gehen oder ausbleiben. Weil die hochwertige Nachfolgefertigung erst geplant wird, wenn das bisherige Produkt schon ausläuft. Immer geht es also um die Frage der Unternehmensstrategie. Daran entscheidet sich, ob Arbeit besser statt billiger wird, ob „Gute Arbeit“ gelingt.

G.I.B.: Wen wollen Sie mit diesen Themen ansprechen?

Wolfgang Nettelstroth: Wir wollen insbesondere die junge Generation ansprechen. Wir stellen fest, dass der aufziehende Aufschwung insbesondere an den Jüngeren vorbeigeht. Sie sind es in erster Linie, denen prekäre, schlecht bezahlte Jobs angeboten werden. Gerade sie landen oftmals in Leiharbeit. Die ei-

80 Prozent der Beschäftigten erleben ihren Arbeitsplatz immer öfter als psychisch belastend.

guläre Beschäftigung wird durch billige Leiharbeit ersetzt. Arbeit wird verlagert. Auf unserer Tagung mit Betriebsräten zum Thema „Psychische Belastung und gute Arbeit“ wurde überdeutlich, hier verändert sich erheblich was.

G.I.B.: Was verändert sich genau?

Wolfgang Nettelstroth: Unsere Mitglieder erleben die Auswirkungen veränderter Marktbedingungen, Renditeerwartungen und Produktionssysteme: Mal wird immer weniger Qualifikation abgefordert, mal läuft das Fass der Anforderungen über. Reale Unternehmens- und Personalpolitik also steht oft den Ansprüchen an „Gute Arbeit“ und gute Weiterbildungsmöglichkeiten entgegen. Betriebsräte und Gewerkschaften sind damit gefordert, neue Handlungsstrategien zu entwickeln, um „Gute Arbeit“ auch durchzusetzen.



Wolfgang Nettelstroth
IG Metall-Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen

nen fragen sich, ob sie überhaupt fair bezahlte Arbeit dauerhaft bekommen. Und die anderen, die eine reguläre Stelle haben, fragen sich, ob sie die belastenden Bedingungen von Arbeit ihr ganzes Erwerbsleben schultern wollen und können.

G.I.B.: Welche Entwicklungen haben dazu geführt, dass das Thema „Gute Arbeit“ bei den Gewerkschaften wieder so einen zentralen Stellenwert bekommen hat?

Wolfgang Nettelstroth: Ein Grund ist sicher, dass Unternehmen nicht nur an den schon gewohnten Rationalisierungsschrauben drehen. Sie versuchen zunehmend, das gesamte Produktionssystem zu verändern. Das heißt zum Beispiel, mit einer Personaldecke zu kalkulieren, die um 5 oder 10 Prozent unter der Minimalauslastung liegt. Wer zusätzlich gebraucht wird, soll nur noch als Leiharbeiter in den Betrieb kommen. Für diese wird keine Personalverantwortung mehr übernommen. Solche Managementkonzepte machen 20 oder 30 Prozent einer Gesamtbelegschaft per Leiharbeit zur billigen Ersatzmannschaft, zu Beschäftigten zweiter Klasse. Sie werden über billige Verleihunternehmen oder über Werkverträge ins Haus geholt. Das gefährdet nicht nur akut sondern nachhaltig „Gute Arbeit“. Unternehmen mit dieser „Billiger“-Strategie gehen Kompetenz in der Belegschaft, Qualität, Innovationsfähigkeit und damit Wettbewerbsfähigkeit verloren. Scheinbar billige Konzepte erweisen sich als teure Risikostrategie. Die kostet „Gute Arbeit“ und gefährdet industrielle Standorte. Letztendlich wird die Gesellschaft zur Kasse gebeten, weil es bei niedrigen Einkommen nicht zum Leben, nicht für gute Ausbildung der Kinder und nicht für die Rente reicht, weil erheblich geminderte Wirtschaftsleistungen zu verkraften sind.

G.I.B.: Was halten die Gewerkschaften dagegen?

Wolfgang Nettelstroth: Wir halten die „Besser-Strategie“ dagegen. Wir wissen, dass Unternehmen nur mit einer kompetenten, dauerhaft beschäftigten und fair bezahlten Belegschaft in den kommenden Jahren auf globalisierten Märkten bestehen werden. Erst da-

mit geht Innovation richtig. Und auch Flexibilität geht besser mit Tarifvertrag, z. B. über Arbeitszeitkonten statt Leiharbeit. Unsere Befragungsergebnisse unter Betriebsräten im Maschinenbau, im Fahrzeugbau wie auch in anderen Branchen weisen aus: Betriebe, die an Tarifverträge gebunden sind und Mitbestimmung ernst nehmen, sind letztlich die erfolgreicher.

G.I.B.: Mit welcher Strategie setzen Sie solche Konzepte durch?

Wolfgang Nettelstroth: Wir verfolgen eine Doppelstrategie aus Druck und Konzept. Gefordert sind Belegschaften, die bereit und in der Lage sind, Druck auszuüben, wenn beispielsweise ein Standort verlagert werden soll. Nur eine gewerkschaftlich sehr gut organisierte Belegschaft wird diesen Druck entfalten können. Und wir brauchen Konzepte, mit denen die Unternehmensstrategie zu hinterfragen und anzugehen ist. So gilt es beispielsweise, die vielfachen Drohszenarien eines Verlagerungsplans gegenzurechnen, alternative Investitionsplanungen für den Standort einzufordern. Nicht selten stellt sich heraus, dass

Scheinbar billige Konzepte erweisen sich als teure Risikostrategie. Die kostet „Gute Arbeit“ und gefährdet industrielle Standorte.

vom Management die Chancen der Verlagerung viel zu groß, die Risiken viel zu gering und die Alternativen überhaupt nicht gerechnet wurden.

G.I.B.: Wie geht das praktisch?

Wolfgang Nettelstroth: Wir beziehen generell die Belegschaft in diese Diskussionen mit ein. Die Beschäftigten bringen jede Menge Expertenwissen in eigener Sache ein. Wir nutzen zudem das Wissen in der IG Metall und bei externen Beratern. Ist der Konflikt mit dem Management auszutragen, so ist es wichtig, dass die Belegschaft von Anfang an beteiligt ist:

per Information, per Diskussion, per Entscheidung wenn es zum Beispiel gilt, betriebliche Tarifverhandlungen aufzunehmen, Verhandlungsziele und -ergebnisse zu bewerten. Es gibt zahlreiche Erfolge, wo die Unternehmen wegen dieser Initiativen beispielsweise auf eine Standortverlagerung verzichtet und ihre Planungen geändert haben.

G.I.B.: Gibt es Beispiele dafür?

Wolfgang Nettelstroth: Die Deutz AG in Köln wollte eine vom Flächentarifvertrag abweichende Vereinbarung verlängern, die in einer wirtschaftlich schwierigen Situation geschlossen worden war. Betriebsräte und IG Metall haben das nicht mitgemacht und die wirtschaftliche Situation hinterfragt. Dadurch haben sie erreicht, dass alle betrieblichen Kostenpositionen

muss sie je nach Branche, Betriebsgröße oder Qualifikationsstruktur der Belegschaft modifiziert werden?

Wolfgang Nettelstroth: Druck und Konzept – das ist immer die generelle Strategie. Die konkrete Umsetzung sieht jedoch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich aus. Betriebsräte, Hauptamtliche und Belegschaften müssen das jeweils neu bewerten: Welche Strategie verfolgen Management und Gesellschafter? Wie ist das Unternehmen hinsichtlich Markt, Personalentwicklung, Produkten usw. positioniert?

Diese Erkenntnisse sind zum Gegenstand der eigenen Strategie zu machen. So haben wir beispielsweise bei einem großen Automobilzulieferbetrieb in NRW erreicht, dem hohen Verlagerungsdruck eine ganze Welle betrieblicher Verbesserungsvorschläge entgegenzustellen. Mehrere tausend Ideen der Beschäftigten kamen zusammen. Damit konnten viele gefährdete Arbeitsplätze erhalten bleiben, darunter auch viele sogenannte einfache Tätigkeiten.

G.I.B.: Heißt das, dass ein Konzept, das allein über eine Innovationsstrategie im Rahmen von betrieblicher Modernisierung eine Win-win-Situation erzeugen will, nicht ausreicht?

Wolfgang Nettelstroth: Innovation ist ja kein Wert für sich. Erst wenn beispielsweise Prozess- oder Produktinnovationen den Kriterien für „Gute Arbeit“ entsprechen, können sie von der Belegschaft mitgegangen werden. Der Betriebsrat ist nicht als Co-Manager gefragt, der dem Unternehmen hilft, alle möglichen Innovationskonzepte umzusetzen. Er muss aktiv sein, um seinen Anforderungen an sichere und gute Arbeitsplätze frühzeitig Gehör zu verschaffen. Nur so wird betriebliche Modernisierung auch zu „Guter Arbeit“ führen. Dagegen laufen derzeit in vielen Betrieben Modernisierungen, die als neuer Taylorismus zu werten sind. Arbeit wird wieder kleinteiliger gemacht, sodass sie weniger Qualifikation erfordern. Dagegen stehen die Betriebe, die eine „Besser“-Strategie fahren, unter hohem Einfluss des Betriebsrats. Und das sind vielfach die Erfolgreicheren.

Erst wenn Prozess- oder Produktinnovationen den Kriterien für „Gute Arbeit“ entsprechen, können sie von der Belegschaft mitgegangen werden.

überprüft und Innovationspotenziale untersucht wurden. Im Ergebnis sind die Beschäftigten heute wieder im Flächentarifvertrag. Arbeitsplätze wurden gesichert, neue geschaffen, die Position des Unternehmens im Markt deutlich gestärkt.

Zweites Beispiel: Betriebsräte aus Unternehmen der Landtechnikbranche hatten sich darauf verständigt, keine unbezahlte Mehrarbeit in den Betrieben zuzulassen. Stattdessen haben sie Innovations- und Qualifizierungsstrategien eingefordert. Diese abgestimmte Haltung war erfolgreich, der Dumpingwettbewerb der Unternehmen wurde gestoppt. Die Branche hat sich über Innovation entwickelt, mit gesicherten Arbeitsplätzen und Einkommen.

G.I.B.: Kann diese Doppel-Strategie von „Druck und Konzept“ in allen Betrieben angewendet werden oder

G.I.B.: Aber gibt es nicht auch Unternehmen, die durch die Einführung von neuen Management- und Produktionskonzepten gute und sichere Arbeit im Unternehmen schaffen, ohne dass gewerkschaftlicher Druck notwendig ist?

Wolfgang Nettelstroth: In einem guten Drittel der Unternehmen sagen die Betriebsräte, dass Innovationen und „Gute Arbeit“ zusammengehen, ohne dass jeden Tag Gegenkonzepte im Konflikt aufgestellt und durchgedrückt werden müssen. Das sind allerdings fast immer Unternehmen, in denen die Betriebsräte die Innovationen mit eingeführt und beraten haben. Den Konflikt hat es dort eben in der Vergangenheit gegeben. Die Mitbestimmung hat die Innovationskultur geprägt. Schließlich sind es nicht selten gerade die Betriebsräte, die notwendige Innovationen im Unternehmen anschieben.

G.I.B.: Was kann das Land tun, um diese gewerkschaftlichen Strategien hin zu guter Arbeit zu befördern?

Wolfgang Nettelstroth: Das Land tut mit den ESF-Mitteln der EU bereits einiges. Projekte wie „Multimedia im Maschinenbau“, „Arbeit durch Innovation“ oder „besser: Zukunft“ sind Beispiele dafür. Damit, sowie mit dem vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft und dem ESF-geförderten Dialog von Betriebsräten und Wissenschaft gibt und gab es ein ganzes Paket an Initiativen, um Betriebsräte in ihrem Einfluss auf „Besser-statt-billiger“-Strategien zu stärken. Die arbeitspolitischen Initiativen des Landes NRW sollten jedoch in zweierlei Hinsicht weiterentwickelt werden:

Erstens: Ich halte es für sehr wichtig, dass es für Betriebsräte eine in der Krise bewährte Orientierungsberatung künftig zur Zukunftssicherung gibt, erweitert um Dialogplattformen mit der Wissenschaft. Gerade in Betrieben mitunter 500 Beschäftigten würde das die Möglichkeiten der Nutzung von Beratung deutlich erweitern. Denn mit dieser Hilfe gibt es einen deutlichen Schub, die Instrumente der Betriebsverfassung zur Beratungsfinanzierung, zur strategischen Be-

ratung und Qualifizierung der Betriebsräte und zum Dialog mit der Geschäftsleitung zielgerichtet zu nutzen. Was in der Krise mit Orientierungsberatung gelungen ist, um Arbeit sicherer zu machen, das sollte auch für die Zukunftssicherung im Aufschwung verfügbar sein. Denn die Unsicherheiten über das, was den Erfolg für „Gute Arbeit“ im globalen Wettbewerb ausmacht, nehmen eher zu als ab.

Zweitens brauchen wir eine Landesförderung, bei der Arbeits- und Wirtschaftspolitik gemeinsam die Voraussetzungen für aussichtsreiche industrielle Entwicklungspfade erfassen. Auf einer solchen Grundlage sollte beispielsweise ein Betriebsrat im Fahrzeugbau hinterfragen können, ob das Konzept seines Betriebs zur „Elektromobilität“ auch für künftige Fertigung, Forschung und Entwicklung in NRW trägt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen werden einen solchen Orientierungsrahmen zu nutzen wissen. Deren Zusammenarbeit in industriellen Clustern hat in NRW noch starke Entwicklungspotenziale. Die IG Metall wird ihre Betriebsräte in diesen Aufgaben begleiten. Es braucht aber die aktive Industriepolitik in der Verantwortung der Landesregierung, damit der Rahmen dafür stimmt.

DAS INTERVIEW FÜHRTE

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de

KONTAKT

Wolfgang Nettelstroth

IG Metall-Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen

Roßstraße 94, 40476 Düsseldorf

Tel.: 0211 45484127

E-Mail: wolfgang.nettelstroth@igmetall.de

LINKS

www.igmetall-nrw.de

www.besser-statt-billiger.de

www.kompetenz-innovation.de