



Prof. Dr. Klaus Kost

VORWORT:

„Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Freunde und Mitarbeiter, mit der Dokumentation der Jubiläumsveranstaltung vom 17. Oktober 2008 in der Philharmonie in Essen möchte ich Ihnen die Gelegenheit geben, die interessanten Beiträge und Diskussionen rund um das Thema „Beratung der Arbeit - Arbeit der Beratung“ nachlesen zu können. Allen Teilnehmern, Diskutanten, Rednern und denen an der Organisation beteiligten Mitarbeitern möchte ich auf diesem Wege noch einmal herzlich danken.“

Klaus Kost

Inhaltsverzeichnis

Eröffnung: Prof. Dr. Klaus Kost , PCG - PROJECT CONSULT GmbH.....	3
Vortrag: Prof. Dr. Wolfgang Schroeder , Universität Kassel: „Arbeiten und Leben - Gewerkschaftliche Werte als Herausforderung an Politik und Wirtschaft.“	7
Moderiertes Gespräch mit anschließender Diskussion zum Thema: „Die Angebotsmacht der Arbeit – gebrochen?“.....	19
Mit: Dr. Norbert Kluge , Europäisches Gewerkschaftsinstitut ETUI-REHS Dr. Klaus-W. West , IG BCE und Anne Graef , einblick - Graewis Verlag GmbH, als Moderatorin	
Statement: Dr. Hans-Jürgen Arlt , Kommunikationsberater „Provokationen über Arbeit“	35
Statement: Reinhard Kuhlmann , Mitglied des Vorstandes der ThyssenKrupp Marine Systems AG „Ketzerisches über Beratung“.....	40
Moderiertes Gespräch zum Thema: „Was leistet Beratung für Betriebsräte und Gewerkschaften? – Berichte aus der Praxis“.....	47
Mit: Ralf Heppenstiel von ThyssenKrupp Nirosta, Sadiye Mesci-Alpaslan , BR-Vorsitzender der PAXAR CE GmbH Detlef Ernst , Rechtsanwalt, Bausch & Kollegen Philippe Duchamp , Groupe ALPHA und Gerd Banner , PCG - PROJECT CONSULT GmbH, als Moderator	
Vortrag: Oliver Burkhard , Bezirksleiter der IG Metall in NRW „Verliehen, verbilligt, verlagert – welche Zukunft hat Erwerbsarbeit?“	58
Denkimpuls: Prof. Dr. Klaus Kost , PCG - PROJECT CONSULT GmbH „Perspektiven arbeitsorientierter Beratung“	69

Dokumentation¹

Prof. Dr. Klaus Kost:
Eröffnung

Nach elfjährigem Bestehen blicke ich stolz auf eine beachtliche Bilanz zurück, in der PCG - PROJECT CONSULT GmbH mehrere hundert gefährdete Arbeitsplätze sichern und erhalten konnte. Seit der Gründung im Jahr 1997 hat PCG - PROJECT CONSULT GmbH bundesweit mehr als tausend Beratungen durchgeführt. Dieser Erfolg beruht auf verschiedenen Faktoren, wie engagierten Mitarbeitern, gut funktionierenden Netzwerken, einem breiten Angebot an Beratungsfeldern und einer zielgerichteten, auf den Kunden zugeschnittenen Beratung. Unsere Mitarbeiter setzen sich aus den verschiedensten Disziplinen und Fachbereichen zusammen. So sind dies Juristen, Betriebswirte, Sozial- und Politikwissenschaftler, Geographen, je nachdem, welche Fragestellung wir zu bearbeiten haben, können wir ein kompetentes Team für unsere Auftraggeber zusammenstellen.

Unter dem Dach der PCG - PROJECT CONSULT GmbH arbeiten insgesamt vier Tochterunternehmen:

- BOB Transfer GmbH
www.bob-transfer.de
- Weider AG
www.weider.de
- IQ Ruhr GmbH
www.iqruhr.de
- IQF Innovation & Qualifikation Franken GmbH
www.iqf-gmbh.de

In allen Unternehmen liegen die Schwerpunkte mehr oder weniger in der arbeitsorientierten Beratung, bei Schulungen für Betriebsräte sowie im Bereich der Personalentwicklung. Die Arbeitsfelder der PCG - PROJECT CONSULT GmbH lassen sich grob in drei Bereiche einteilen. Neben dem betriebswirtschaftlichen Bereich, hier finden die meisten Betriebsberatungen für Betriebsräte usw. statt, dem Bereich für Personal- und Organisationsentwicklung, umfasst der dritte Bereich die so genannten Langläufer. In diesem Bereich sind EU-Projekte,

¹ Diese Dokumentation basiert auf dem Mitschnitt des gesprochenen Wortes der Veranstaltung. Alle im Programm aufgeführten Redebeiträge wurden im Nachgang von den Rednern für diese schriftliche Ausarbeitung angepasst. Die Redebeiträge der Diskussionsrunden wurden von PCG - PROJECT CONSULT GmbH redaktionell für diese Dokumentation aufbereitet, ohne dabei die inhaltlichen Aussagen zu verändern.

Wirtschaftsförderungsgutachten, Immobilienstandortgutachten und ähnliches verortet. Wir sind in Essen, Würzburg, Zwickau, Hamburg, Berlin und ab 2009 auch in Dresden mit Beratern vor Ort vertreten. Mit diesen Außenbüros garantieren wir den Kunden, dass sie auch direkt vor Ort mit uns kooperieren und zusammenarbeiten können. Wir leben von diesen regionalen Netzwerken und deshalb brauchen wir auch die regionalen Standorte. Neben Bad Homburg als Standort unserer Weider AG, haben wir ebenfalls ein Büro in Brüssel, in welchem wir mit dem EGB (Europäischer Gewerkschaftsbund) und dem EMB (Europäischer Metallgewerkschaftsbund) kooperieren. Mittlerweile ist in fast jedem Fall, in dem wir beraten, die europäische Dimension ein Thema. Die Fragen lauten dann: Wie kommen wir auf europäischer Ebene an Informationen oder wie bekommen wir Entscheidungsträger an den Verhandlungstisch? Aus diesem Grund ist die Präsenz in Brüssel ein entscheidende Faktor geworden.

Die bereits angesprochenen vier Tochterfirmen der PCG - PROJECT CONSULT GmbH sind die Transfergesellschaft BOB Transfer GmbH, die auf Human Ressource Management spezialisierte Weider AG, sowie die IQ Ruhr GmbH und IQF Innovation & Qualifikation Franken GmbH, welche sich beide mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, Personal - und Organisationsentwicklung und Weiterbildungsmanagement beschäftigen.

Die BOB Transfer GmbH ist eine klassische Transfergesellschaft, von denen es mittlerweile im ganzen Bundesgebiet mehr als hundert gibt. Der Geschäftsführer der BOB, Wolfgang Köbernik, garantiert, dass wir in diesem Bereich Qualität anbieten und dass wir nicht nur im negativen Sinne Personal abwickeln, sondern die Menschen auch qualitativ wieder in neue Jobs bringen. Wir sind stolz darauf, dass die BOB Transfer GmbH mit zu den ersten Transfergesellschaften zählt, die wegen ihrer Qualität zertifiziert wurden.

Durch die in den vergangenen elf Jahren gesammelte Erfahrung wissen wir, dass die meisten Probleme nicht nur durch den Markt oder durch veraltete Produkte entstanden sind. In den meisten Fällen lag die Problemursache darin, dass mit den Menschen nicht richtig umgegangen worden ist. Es waren Probleme in der Personalentwicklung, Personalführung, im Management oder ähnlichem, so dass vor diesem Hintergrund das Thema Personal für uns ein Schlüsselthema geworden ist. Die Weider AG ist ein renommiertes Recruiting- und Personalentwicklungsunternehmen aus Bad Homburg, welches zwanzig Jahre Erfahrung und Know-how besitzt und weiß, wie man Personal rekrutiert oder Feedback-Gespräche organisiert. Die Weider AG ist damit ein Schlüsselfaktor in unserem Konzept und ermöglicht es uns, eine umfassende Beratungsleistung anbieten zu können.

Die IQ Ruhr GmbH, als dritte Beteiligung, ist ein Bildungsträger in Hattingen, welcher aus dem Bildungswerk Witten Hattingen GmbH (BWH) hervorgegangen ist. Die Themen der IQ

Ruhr GmbH reichen heute von Weiterbildungsmanagement, Qualifizierung bis zu Personal- und Organisationsentwicklung.

Die IQF Innovation & Qualifikation Franken GmbH sitzt in Würzburg und führt dort Schulungen für Betriebsräte durch. Sie ist im Wesentlichen verantwortlich für die IG Metall Verwaltungsstellen Würzburg und Schweinfurt.

Die Branche der arbeitsorientierten Berater hat sich in den letzten fünfzehn Jahren in Deutschland etablieren können und wir dürfen mit Freude auf unsere geleistete Arbeit für Betriebsräte, Gewerkschaften, Sozialunternehmen und öffentliche Einrichtungen zurückschauen. Viele Arbeitsplätze und auch Unternehmen konnten in den letzten Jahren gesichert werden, manche jedoch auch nicht. Dennoch sind die Erfolge unbestritten und indem Gewerkschaften, Betriebs- wie Personalräte und ihre aktiven Belegschaften mit uns als Consultern nach Alternativen zu Personalabbau und Sozialdumping suchen, zeigen wir, dass es auch andere Wege gibt als das übliche „cost-cutting“ und reine Optimierung im Sinne von Verschlinkung. Aus diesem Grund soll heute nicht nur Bilanz gezogen werden, sondern auch ein Blick in die Zukunft von Arbeit und arbeitsorientierter Beratung geworfen werden. Der Jubiläumskongress zum Thema „Beratung der Arbeit - Arbeit der Beratung“ soll Anregungen und Beispiele aus der Praxis von Arbeitnehmern, Gewerkschaftern, Beratern und auch der Wissenschaft zu einem Gesamtbild zusammenfügen. Hierzu dient ebenfalls unser Buch *„Beratung anders, Consulting für Betriebsräte und Gewerkschaften“*, das in Zusammenarbeit mit der Hans-Böckler-Stiftung entstanden ist und jedem Teilnehmer des heutigen Jubiläumskongresses als Geschenk übergeben wird.

Im Folgenden stelle ich Ihnen das Programm kurz vor:

Prof. Dr. Wolfgang Schröder von der Universität Kassel wird einen Vortrag zum Thema „Arbeiten und Leben - Gewerkschaftliche Werte als Herausforderung an Politik und Wirtschaft“ halten. Er war lange Zeit bei der IG Metall tätig und arbeitete dort unter anderem als Leiter der Abteilung Sozialpolitik.

Im Anschluss wird Anne Graef, Geschäftsführerin des einblick - Graewis Verlages, eine Podiumsdiskussion mit Dr. Klaus-W. West von der IG BCE in Hannover und Dr. Norbert Kluge vom Europäischen Gewerkschaftsinstitut ETUI-REHS moderieren.

Danach will uns der Kommunikationsberater Dr. Hans-Jürgen Arlt mit seinem Vortrag „Provokationen über Arbeit“ ein wenig reizen. Mal sehen ob ihm das gelingt.

Anschließend wird Reinhard Kuhlmann, Mitglied des Vorstandes der ThyssenKrupp Marine Systems AG, über „Ketzerisches in der Beratung“ berichten.

Die zweite Podiumsdiskussion leitet Gerd Banner, Prokurist bei PCG - PROJECT CONSULT GmbH, zum Thema „Was leistet Beratung für Betriebsräte und Gewerkschaften“. Diskussionspartner werden sein:

- Ralf Heppenstiel, Betriebsratsvorsitzender von ThyssenKrupp Nirosta,
- Sadiye Mesci-Alpaslan, Betriebsratsvorsitzende der Avery Dennison's Central Europe GmbH,
- Detlef Ernst, ein langjähriger Kooperationspartner und Rechtsanwalt aus Tübingen sowie
- Philippe Duchamp von Groupe ALPHA, einer französischen arbeitnehmerorientierten Beratungsgesellschaft.

Last but not least wird Oliver Burkhard, Bezirksleiter der IG Metall in NRW, etwas zum Thema „Verliehen, verbilligt, verlagert - welche Zukunft Erwerbsarbeit hat“ vortragen, bevor ich das Ende der Veranstaltung mit einem Denkipuls über die „Perspektiven arbeitsorientierter Beratung“ ausklingen lassen werde.

Ich wünsche uns eine erfolgreiche Veranstaltung.

Vortrag:

Prof. Dr. Wolfgang Schroeder

Gewerkschaften nach dem Ende des neoliberalen Politikzyklus

1. Einleitung: Von Beratern und Tarifklempnern

Fragt man nach Veränderungen hinsichtlich der Wahrnehmung von Beratung und Gewerkschaften, wird deutlich, dass sich die Landschaft für beide verändert hat. Diese Entwicklung kann man in zwei Dimensionen erfassen: Wir haben eine Debatte darüber, inwiefern die Bundesrepublik Deutschland eine Beraterrepublik ist. Hier wird die These vertreten, dass wesentliche Entscheidungen in dieser Republik, und zwar auch solche, die für die Lebensbedingungen der Mehrheit der Menschen wichtig sind, in „Hinterzimmern“, von Menschen entwickelt werden, die eigentlich nicht dazu legitimiert sind. Während es eine Sicht gibt, die sagt, dass die Experten und Berater zu viel Einfluss haben und dieser demokratisch nicht legitimiert sei, stehen auf der anderen Seite die Gewerkschaften und Betriebsräte, die zwar durch Tarifautonomie, Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetz eine starke Legitimation haben, aber zunehmend Einfluss auf die Arbeits- und Lebensbedingungen verlieren. So werden Gewerkschaften gemeinhin in einer banalisierenden und reduzierten Sichtweise als Tarifklempner, Lohnmaschinen und diejenigen begriffen, die bestenfalls für Sozialklimbim und das zuständig sind, was man eigentlich in dieser globalisierten und sich immer weiter flexibilisierenden, turbokapitalistischen Welt gar nicht mehr braucht.

Man kann auf Basis der Gesteinsverschiebungen im Modell Deutschland aber auch eine andere Perspektive vertreten, die weniger Endzeitstimmung verbreitet und die für Berater und Gewerkschaften zu einer sich wechselseitig bedingenden Arbeitsteilung führt. Ich vertrete die These, dass es das Modell Deutschland ist, das sich wandeln muss, um die Erfolgsbedingungen der eigenen Produktivitätskonstellation - also Qualität, Innovationsfähigkeit und Qualifikation - auch unter veränderten Bedingungen weiter zu entwickeln. Um dies zu erreichen, braucht man Betriebsräte, Gewerkschaften und Berater, die auf der Höhe der Zeit sind. Das bedeutet, dass sich Betriebsräte, Gewerkschaften und Berater nicht einfach starr gegenüberstehen dürfen und nur von Fall zu Fall aufeinander zugehen, um Krisenkonzepte abzustimmen, sondern dass sie im besten Sinne ein durchlässiges Netzwerk knüpfen sollten, indem jeder um seine Rolle wissen sollte. Dieses Netzwerk könnte eine Quelle der Innovation bilden, weil man so dazu beitragen kann, die Produktivitätskonstellation auch unter sich internationalisierenden Bedingungen qualitätsorientiert fortzuschreiben.

In den neunziger Jahren gab es Debatten nach dem Motto „Warum braucht man noch Gewerkschaften? Was sollen diese Gewerkschaften überhaupt noch?“. Heute könnte man durchaus sagen, die Verhältnisse haben sich umgekehrt. Es geht nicht mehr darum, warum man noch Gewerkschaften braucht, sondern wie Gewerkschaften einen Beitrag dazu leisten

können, dass Gesellschaft, Wirtschaft und Politik wieder die Dinge tun, die für die Mehrheit der Menschen gut sind. Ziel meines Beitrags ist es, eine gedankliche Annäherung an die veränderten Bedingungen, im Sinne einer neuen Chancenpolitik zu formulieren.

2. Veränderungen im Modell Deutschland – Vom Kapitalismus zum Kapitalismus

Wir leben heute nicht in normalen Zeiten. Nun könnte man natürlich sagen: Wann haben wir jemals normale Zeiten gehabt? Was sind überhaupt normale Zeiten? Ich denke aber, dass es tatsächlich ein paar Punkte gibt, die uns jenseits der situativen Alltagsdramaturgie Hinweise darauf geben, dass wir zumindest sehr schwierigen Verhältnissen entgegensteuern; wir vielleicht mit säkularen Zäsuren konfrontiert sind. Deshalb möchte ich mich erst diesen substanziellen Veränderungen widmen, die unsere Handlungsorientierungen herausfordern, bevor ich zu den Gewerkschaften komme.

Wandel der Weltpolitischen Konstellation

Aus der Perspektive derjenigen, die zwischen den vierziger und den siebziger Jahren geboren worden sind und in dieser Zeit ihr politisches, ökonomisches und geschichtliches Bewusstsein entwickelt haben, sind unabhängig von 1968 und dessen Nachwirkungen sicherlich drei wesentliche Zäsuren in Erinnerung zu rufen. Das ist erstens der Fall der Mauer 1989, mit dem die bipolare Blockkonfrontation ihr Ende genommen hat. Das Land wurde zwar größer, aber gleichzeitig sind die strukturellen und inhaltlichen Veränderungen – vor allem im Westen - gar nicht so rezipiert worden, dass damit der veränderten Lage angemessene Rechnung getragen worden wäre. Mit dem Zusammenbruch der bipolaren Blockkonfrontation ist eine bestimmte Form der weltpolitischen Einbettung erodiert, die für die Erzeugung von Mentalitäten, Handlungsmustern und nicht zuletzt auch für das Verhältnis von Staat, Markt und Gesellschaft maßgeblich gewesen ist. Gleichwohl ist die Mehrheit der Menschen nach einer kurzen Unterbrechung in der Lage gewesen, sich wieder in die alltagsweltliche Normalität einzubinden. Oder etwas zugespitzter, viele konnten so tun, als sei eigentlich nichts wirklich wichtiges und neues passiert. Die zweite große Erschütterung war der 11. September 2001, die gezeigt hat, dass die gesamte westliche Zivilisation verwundbar ist. Die Infragestellung einer Welt, die auf Nationalstaaten aufgebaut ist und wo nur Nationalstaaten in der Lage sein sollten, Kriege gegeneinander zu führen, ging mit dem 11. September 2001 einher. Und jetzt haben wir die mittlerweile dritte große Krise des Finanzkapitalismus innerhalb von zehn Jahren. Die Asienkrise, die New-Economy-Krise und nun der finale Schuss, wenn man den Headlines der Zeitungen glauben darf. Die Frage ist natürlich: Wird es zu einer eklatanten Zerstörung von Vertrauen kommen, so dass etwas Neues, Positives aufge-

baut wird oder wird ein gigantischer Verdrängungsprozess nach kurzer Zeit die Landschaft bereinigen und es geht so weiter wie bisher?

Die große Konstellation sieht so aus, dass unser Thema, also wie die Arbeits- und Lebensbedingungen am besten weiter entwickelt werden können, eigentlich gar nicht auf der Tagesordnung steht. Denn die großen weltpolitischen Themen sind die Hungerkatastrophe, die Energie- und Klimakatastrophe und die Delegation des Weltfinanzkapitalismus. Wir werden aber ziemlich schnell begreifen, dass das alles miteinander zusammenhängt und von diesen großen Krisen weitreichende Auswirkungen für unser Lebens-, Produktions- und Arbeitsmodell ausgeht. Das fängt schon bei der gerade stattfindenden Tarifrunde an. Die Tarifrunde in der Metall- und Elektroindustrie kann sich natürlich nicht gänzlich dispensieren von der Delegation des Finanzkapitalismus, weil wir alle wissen, dass es einen unmittelbaren, direkten Zusammenhang zwischen der Finanz- und der Realwirtschaft gibt. Insofern ist es auch folgerichtig, dass nach der Stützung des Bankensystems auch die andere Seite der Medaille, nämlich die Entwicklung von Investitionsprogrammen, angegangen wird, um die Realwirtschaft abzusichern. Ansonsten werden alle Bemühungen zur Stützung des Banken- und Finanzsystems Makulatur sein. Vor diesem Hintergrund steht auch die derzeitige Tarifrunde. Mit dieser Tarifrunde will die IG Metall einen wesentlichen Beitrag zur Stabilisierung von Vertrauen und zur Förderung der Binnennachfrage leisten, weil ansonsten die großen Stützungsprogramme keine Bodenhaftung haben werden und das Projekt der Unsicherheit weiter zugespitzt wird.

Wir haben seit einigen Monaten in Deutschland eine interessante Debatte, die an ein gerade abgeschlossenes, voluminöses Gesamtwerk eines der bedeutendsten deutschen Historiker anknüpft. Hans-Ulrich Wehler von der Universität Bielefeld hat gerade seinen fünften Band zur deutschen Gesellschaftsgeschichte vorgelegt, der sich mit der Entwicklung Deutschlands von 1949 bis 1990 befasst. Wehlers These lautet, dass das Verständnis der deutschen Gesellschaftsgeschichte durch das Nadelöhr der sozialen Gerechtigkeit gelesen werden muss - soziale Gerechtigkeit übersetzt als soziale Ungleichheit. Was er in diesem Werk herausgearbeitet hat, ist für uns alle zunächst einmal ein wenig irritierend, weil wir die Zeit von 1949 bis zum Mauerfall durchaus als eine Zeit der Sozialdemokratisierung der Bundesrepublik begriffen haben, als eine Zeit, in der die Bundesrepublik im Westen angekommen ist. Vor allen Dingen ist die wesentliche Säule der Legitimation dieses Modells Deutschland, der Sozialstaat. Über seine Sekundärverteilung ist er in der Lage gewesen, soziale Ungleichheit in einem außerordentlichen Maße zu relativieren. Die Daten, die Wehler in Erinnerung ruft, die überhaupt nicht neu sind, verstören gleichwohl. Ein Datum, was ich besonders bemerkenswert finde, ist wie viel Prozent der Haushalte wie viel Prozent des Produktivvermögens besit-

zen: Vergleicht man die Daten Anfang der fünfziger Jahre mit denen Anfang der neunziger Jahre, so sind diese fast identisch. Zwei Prozent der Haushalte besitzen vierundsiebzig Prozent des Produktivvermögens. Was in unserer Wahrnehmung stark im Vordergrund steht, ist der so genannte Fahrstuhleffekt. Dieser Effekt wurde bereits in den zwanziger Jahren hinsichtlich der sozialstaatlichen Entwicklung vermerkt und wurde dann von Ulrich Beck in den achtziger Jahren zum Programm erklärt. Demnach haben die Menschen eine Fahrstuhl-Effekt-Erfahrung gemacht. Sie haben mehr Reichtum, mehr Lebensqualität, mehr Lebensoptionen erhalten, ohne dass sich die Relationen zwischen den sozialen Statusgruppen verändert haben.

Gleichwohl ist seither einiges passiert, was wir unter den Begrifflichkeiten des Turbokapitalismus, des Raubtierkapitalismus oder anders ausgedrückt unter dem Stichwort des Neoliberalismus diskutieren. Wir erleben in den letzten zwanzig Jahren einen Politikzyklus, den man vermutlich rückblickend als den des neoliberalen Zeitalters bezeichnen kann, womit es zu einer idealtypischen Stilisierung des Marktes als Zentrum gesellschaftlicher Entwicklung gekommen ist; manche sprechen deshalb auch vom Marktstaat. Demnach ist der Staat nicht für die allgemeine Wohlfahrt verantwortlich, sondern dafür, dass die Märkte in Ruhe gelassen werden, um deren positive Möglichkeiten nicht zu beeinträchtigen. Märkte gelten als innovativ und flexibel, weil sie im Ergebnis billigere und bessere Lösungen zustande bringen. Wir waren in dieser Zeit konfrontiert mit der Gegenüberstellung böser Staat - guter Markt. Jetzt dräut uns die neue Umkehrung der Verhältnisse: also guter Staat versus bösen Markt. Da die Gewerkschaften immer für eine mixed economy geworben und sich für starke Institutionen eingesetzt haben, die zwischen Staat und Markt stehen, kann ihnen eine Heiligsprechung des Staates nicht gefallen.

Wir sind schließlich mit einem Kapitalismus konfrontiert, der die stärkste Dynamik verkörpert, die die Welt je gesehen hat. Es gab nie zuvor ein Wirtschaftssystem, das innovativer gewesen ist, das produktiver gewesen ist, das mehr Werte produziert hat. Zugleich müssen wir aber genauso festhalten, dass wir noch nie ein Wirtschaftssystem hatten, indem mehr zerstörende Kräfte wirkten und die Zählungsaktivitäten nicht in dem Maße gegriffen haben, wie es notwendig wäre. Müssen wir jetzt eine Debatte führen: Kapitalismus gegen Sozialismus? Wohl kaum. So zielt mein Beitrag auch in eine andere Richtung. Ich meine, dass die Richtung, die Michel Albert 1990 formuliert hat, weiterhin maßgeblich ist. Gewissermaßen als Orientierungsformel der Jetztzeit : „Kapitalismus kontra Kapitalismus“. Es muss die Debatte geführt werden, welcher Kapitalismus wünschenswert und sinnvoll ist, um das Verhältnis zwischen Produktivität, Beteiligung, Bedarfen und Qualitäten so zu gestalten, dass daraus eine vertrauensvolle Kooperation derer entsteht, die an der Erstellung wirtschaftlicher Güter

beteiligt sind. Was wir augenblicklich erleben, ist ein grandioser Vertrauensverlust in die Wirtschaft, in die Politik und vor allem in die Märkte. Nach Luhmann ist Vertrauen eine riskante Vorleistung. Diese riskante Vorleistung, die man auch verstehen kann als Reduktion von Komplexität, ist brüchig und das nicht erst seit kurzem. Das heißt aber nicht, dass es kein Vertrauen mehr gibt, weil die Reduktion von Komplexität in modernen Gesellschaften keine ist, die einfach an abstrakten Referenzsystemen orientiert ist, sondern das wesentliche Moment der Reduktion von Komplexität läuft in der Regel über Personen. Personen sind am besten in der Lage, um die vielschichtigen Unsicherheiten so zusammenschumpfen zu lassen, dass zielgerichtetes Handeln möglich wird. Was wir gegenwärtig sehen, ist das Bemühen, das sinkende Vertrauen in die Märkte und in die Wirtschaft durch den Staat zu kompensieren. Von daher möchte ich eine Frage ableiten, die im Weiteren dann etwas genauer durchbuchstabiert werden sollte: Was können, was müssen Staat und Wirtschaft tun, um wieder Vertrauen zurück zu gewinnen und welche Formen der Handlungsfähigkeit sind in dieser Zeitenwende denkbar?

3. Was müssen Gewerkschaften tun? – Was können Gewerkschaften tun?

Die Gewerkschaften sind von ihrer historischen Herkunft betrachtet so etwas wie eine Gerechtigkeits- und Emanzipationsbewegung, die sich nicht nur abstrakt diesem Prinzip verpflichtet weiß, sondern die entstanden ist gegen Willkür von Arbeitgebern und Staat. Arbeitgeber und Staat wollten lange Zeit verhindern, dass kollektives Handeln der Arbeitnehmer im Sinne von Mächtigkeit, Einflussnahme und Beteiligung möglich werden kann. Die Gewerkschaften sind eine Gerechtigkeits- und Emanzipationsbewegung, die sich von vornherein gegen die marktliche Eigendynamik gestellt hat und das Prinzip der Einbettung der Märkte gefordert und gefördert hat. Es ist eine Bewegung gegen die alltäglich vorhandene Unsicherheit. Eine Bewegung, um Unsicherheit zu überwinden und stattdessen Planbarkeit und Nachvollziehbarkeit als Maß der Dinge zu begreifen. In diesem Sinne haben wir zunächst einmal eine Bewegung, die gegen etwas ist. Es stellt sich die Frage: Wofür ist diese Bewegung? Da fallen einem auch direkt eine ganze Reihe von Zielen und Entwicklungsperspektiven ein. Es ist eine Bewegung, die für gerechte Beteiligung ist, für gute Arbeit, die darauf hinwirkt, dass alle Menschen an der Wertschöpfung beteiligt werden, weil Arbeit mehr ist als nur Broterwerb, weil sie mehr ist als nur ein Mittel gegen die Unsicherheit, weil sie Sinnerfüllung bedeutet, weil sie Leben in Gemeinschaft bedeutet, weil sie eine Form der Anerkennung ist.

Da wir aber wissen, dass die Realität der Arbeit anders aussieht, ist das Wirken von Betriebsräten und Gewerkschaften im Raum der Arbeit immer auch eines, das orientiert ist an

Schutz. Das ist, meiner Meinung nach, die große Erzählung von Sozialdemokratie und Gewerkschaften seit dem 19. Jahrhundert. Es geht darum, in Freiheit durch eigene Leistung aufsteigen zu können. Genau dieses Versprechen des Aufstiegs durch Leistung ist durch die Art und Weise, wie Wirtschaft und Gesellschaft sich in den letzten zwanzig, dreißig Jahren verändert hat, in starkem Maße in Mitleidenschaft geraten. Die Gewerkschaftsbewegung als Emanzipationsbewegung war von Anfang an davon überzeugt, dass diese Zielsetzungen nur realisiert werden kann, wenn sie in Dauerhaftigkeit eingekleidet werden. Es ist also nicht hinreichend, im Sinne sozialer Bewegungen, tagtäglich zu kämpfen und einzelne Lösungen herbeizuführen. Man kann nur durch Recht, durch Verfahren, durch Institutionen darauf hinwirken, dass die angestrebten Formen der Beteiligung und der gerechten Verteilung institutionell abgesichert werden. Insofern ist auch das Solidaritätsverständnis der Gewerkschaften keines, was einfach situativ begriffen werden kann. Die Solidarität der Gewerkschaften ist immer eine, die in starkem Maße als nachhaltige institutionelle Solidarität aufgefasst werden kann und sollte. Diese Solidarität zielt einerseits auf eine Solidarität zwischen gleichartigen Lebensumständen, sie ist aber mehr als eine Berufssolidarität.

Will man Gewerkschaftssysteme klassifizieren, werden folgende drei Typen deutlich, die zeigen wie sich Gewerkschaften weltweit organisieren. Sie organisieren sich als Berufsgewerkschaften, als Unternehmensgewerkschaften und als Klassengewerkschaften. Der Typus, der sich in Deutschland über viele Kämpfe hinweg durchgesetzt hat, ist der Typus der Klassengewerkschaft. Das bedeutet, dass die Gewerkschaften in Deutschland unternehmens-, berufs- und branchenübergreifend arbeiten, wobei alle Berufe und Unternehmensarten unter einem Dach zusammengefasst werden. Wenn ich einen so anspruchsvollen Typus der institutionellen Solidarität vor mir habe, dann bedeutet das, dass diese Organisationen auch in der Lage sein sollten, die Unterschiedlichkeiten von Berufen, Branchen und Unternehmen abzubilden. Auf der Basis dieser Unterschiede lässt sich ein allumfassendes Prinzip der Solidarität entwickeln. Das ist die Grundidee der deutschen Gewerkschaften als Emanzipationsbewegung, um Aufstiegsmöglichkeiten und Beteiligungsmöglichkeiten in Form einer Solidaritätsbewegung zu erreichen.

Jetzt ist die Frage: Wie sieht es in der Realität der Gewerkschaften aus? An dieser Stelle kommen einige wesentliche Krisendiskurse zum Vorschein, die uns seit einigen Jahren beschäftigen. Das ist erstens die Mitgliederkrise. Sie bezieht sich nicht nur darauf, dass die Gewerkschaften weniger Mitglieder haben, dass der Anteil der Rentner permanent steigt und dass sie nur noch unzureichend in der Lage sind, die Dynamik des Arbeitsmarktes abzubilden, sondern auch die Frage, wie eng sie an den Mitgliedern noch dran sind, ist dabei zu berücksichtigen. Es ist also immer eine Frage der Rekrutierungsfähigkeit und eine Frage der

Bindungsfähigkeit. Zweitens haben wir die so genannte Gegnerkrise. Das Modell der institutionellen Solidarität baut darauf auf, dass es über die Arbeitgeberverbände möglich ist, verfahrensorientiert Tarifverträge, Abgrenzungen und Verfahren zu ermöglichen. Wie wir alle wissen, sind die Arbeitgeberverbände seit etwa zwanzig Jahren dabei, ihre eigene Verhandlungsfähigkeit abzubauen, weil ihre Mitgliedsunternehmen diese Form der überbetrieblichen Verfahrensorientierung nicht mehr in der alten Weise mittragen. Tatsächlich ist die Zahl der Mitglieder in den Tarifträgerverbänden stark nach unten gegangen. Darauf haben die Verbände reagiert, indem sie Tarifverbände ohne Tarifbindung entwickelten, die mittlerweile in Deutschland flächendeckend existieren. Somit sind die Gewerkschaften in ihrem Begehren, die institutionelle Solidarität über Flächentarifverträge abzusichern, stark eingegrenzt worden. Drittens erleben wir die so genannte Einbettungskrise, das heißt, die Gewerkschaften stehen nicht mehr einfach einem Staat gegenüber, der darum weiß, dass er Gewerkschaften benötigt, um auf betrieblicher Ebene Lösungen flächendeckender Art durchzusetzen. Der Staat schätzt nicht mehr wert, dass es Gewerkschaften gibt, die flächendeckende solidarische Lösungen ermöglichen. Viertens stecken wir in einer so genannten Verbetrieblichungskrise, an der die Zunft der Berater ein wesentliches Feld entdecken konnte. Wenn man so will, kann man die zunehmende Verbetrieblichung gleichsam als Aufstieg der Beraterklasse in Deutschland interpretieren. Verbetrieblichung ist mittlerweile von den Gewerkschaften aber auch als Chance begriffen worden. Im Bewusstsein, dass die alte Klassengewerkschaft unzureichend in der Lage ist, auf Betriebe, auf Unternehmen, auf Berufe einzugehen, spielt eine positive Bezugnahme auf betriebliche Wirklichkeiten eine herausragende Rolle, um sich neu zu erfinden und sich neu als Emanzipationsbewegung zu installieren.

Nach der Betrachtung all dieser Krisen könnte man das Buch jetzt zuschlagen, könnte sagen, na ja, gut, wir haben jetzt diese übergreifenden Krisen. Wie will man mit so einem angeschlagenen Akteur in der Lage sein, in dieser nun kommenden, tiefgreifenden Wirtschaftskrise positive Akzente zu setzen? Und jetzt kommt mein Punkt: „Trotzdem“. Trotzdem haben Gewerkschaften starke Potentiale. Gerade in dieser Krisensituation, wo Vertrauen erodiert, werden nachhaltige Lösungen benötigt und man kann sich als Akteur in Szene setzen, der in Rekurs auf die alten Werte und die alten Strukturen, eine wichtige Rolle einnehmen könnte. Dafür sprechen eben nicht nur Werte und Geschichte, sondern dafür spricht auch, dass es kaum einen anderen Akteur in Deutschland gibt, der nach wie vor über eine so große Mitgliederzahl verfügt und damit Ansprechpartner ist, Durchsetzungsfähigkeit hat und Kooperationsmöglichkeiten besitzt.

Dafür spricht auch, dass hier Kompetenzen vorhanden sind und zwar nicht nur innerhalb der Organisationen. Dafür stehen auch wieder die Beratungsunternehmen und die Umwelten der Gewerkschaften. Es geht also um Kompetenzen, die weit über die Gewerkschaften hinaus-

reichen, an die Gewerkschaften rückzubinden um dazu beizutragen, dass Lösungen besser werden und Vertrauen wieder geschaffen werden kann. Insofern spielen hier vermutlich neben den Beratern die Funktionäre eine entscheidende Rolle. Die Frage, wie die Gewerkschaften der Zukunft sein werden, ist auch eine Frage, wie die Funktionäre der Zukunft sein werden, inwieweit sie in der Lage sind, die Integrations- und Kompetenzleistungen zu erbringen, die notwendig sind, um sich in dieser komplexen, krisenhaftigen Situation zu behaupten. Nach wie vor haben Gewerkschaften und Betriebsräte Rechte, auf die sie nicht nur pochen können, sondern die auch den Rahmen dafür schaffen, dass sie bestimmte Dinge tun, die andere nicht tun können. Sie verfügen über eigene Strukturen im Bereich der Tarifautonomie und über eigene Organisationen. Da gilt das, was in der Organisationssoziologie seit Jahr und Tag behauptet wird: Organisation ist Politik. Es gibt Potentiale, an die angeschlossen werden kann, die weiterentwickelt werden müssen. Allerdings ist das, wie wir alle wissen, kein Selbstläufer, sondern es hängt davon ab, wie diese Potentiale entwickelt werden und wie sie innovativ an die vorhandenen Verhältnisse angepasst werden. Was sind also die Bedingungen, um diese Potentiale zu nutzen und weiterzuentwickeln? Was sind die Potentiale, um sich nützlich zu machen? Ich glaube, dass Gewerkschaften vor allem dann eine Chance haben, auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich zu agieren, wenn sie in der Lage sind, sich nützlich zu machen und zwar für die Individuen, für die Unternehmen, für den Staat und für die Politik. Eine Organisation, die allein Vetomacht hat, die sagt, was nicht geht, wird unzureichend sein, um sich wirklich nützlich zu machen. Gewerkschaften müssen also deutlich machen, wofür sie im positiven Sinne stehen, und wie sie vor allem bei den jungen Menschen immer wieder einen neuen Zugang und Akzeptanz finden. In diesem Sinne ist es wichtig, dass Gewerkschaften wieder stärker an ihrer Eigenständigkeit arbeiten. Sie haben wenige Möglichkeiten, dieses Moment der Nützlichkeit in der positiven Form herauszustellen, wenn sie alleine auf den Staat vertrauen würden, dass der für sie ihre Aufgaben macht. Insofern ist das Mindestlohnthema immer ein ambivalentes, weil mit dem Mindestlohn die Gewerkschaften einen Teil ihrer eigenen hoheitlichen Kompetenz abgeben. Wenn es nicht anders geht, ist der staatliche Mindestlohn die zweitbeste Lösung. Da Gewerkschaften in bestimmten Bereichen überhaupt nicht mehr existent sind und in vielen Bereichen Löhne gezahlt werden, die jenseits aller Sittlichkeit sind, ist der Mindestlohn eine wichtige Lösung, um unter den gegebenen Bedingungen, für Menschen eine sozialverträgliche Rahmenbedingung zu schaffen. Gewerkschaften müssen sich jedoch darüber Rechenschaft ablegen, dass sie die Akteure der Lohnsetzung sind und dass das ein wesentliches Element ihrer Daseinsberechtigung in dieser Wirtschafts- und Arbeitsgesellschaft ist. Insofern sollten sie sensibel damit umgehen, diese Lohnsetzungskompetenz an den Staat zu geben. Genauso gefährlich kann eine zu enge Anbindung an eine Partei sein. Wir haben Landesparlamente, in denen mittlerweile bis zu acht Parteien vertreten sind. Wir werden deshalb in Zukunft ganz andere

Koalitionen haben, als wir sie in der Vergangenheit gekannt haben. Der Konzentrationsgrad der beiden großen Volksparteien, der in den siebziger Jahren bei fünfundneunzig Prozent lag, liegt mittlerweile nur noch bei zwei Dritteln. Die Gewerkschaften sind daher gut beraten, wenn sie eine Äquidistanz zu den Parteien herstellen und zu allen Parteien sehr konstruktive Beziehungen aufbauen, um ihre Interessen auf diesem Wege zu realisieren. Gleichwohl kann man nicht daran vorbei, sowohl aus einem Vermächtnis der Geschichte also auch aus einem Vermächtnis der Stärke, dass es nach wie vor Chancen gibt, die privilegierte Partnerschaft mit der Sozialdemokratie weiterzuentwickeln. Dies muss aber in dem Bewusstsein geschehen, dass es für das Verhältnis zu den anderen Parteien keine ausschließende Position bedeuten kann, weil dafür das System mittlerweile zu zerfasert ist und die zukünftigen Koalitionsoptionen pluraler werden als wir sie bisher kennen. Wenn man nur in den Bereich der Christdemokratie hineinschaut, wo es durchaus denkbar ist, dass sich der liberale und der konservative Flügel aus dem Verbund der Union herauslöst, wenn die Union über einen längeren Zeitraum erfolglos bei den Wahlen sein sollte. Dann könnte in Deutschland ein Parteiensystem entstehen, das dem Italiens oder anderer Länder, in denen ein starker Zerfaserungsprozess stattfindet, ähnlicher werden könnte, als dem stabilen deutschen Parteiensystem der Bonner Republik.

4. Gelegenheitsfenster nutzen

Augenblicklich, so meine These, ist für Gewerkschaften ein Gelegenheitsfenster offen, dass sie nutzen können, wenn sie als gesellschaftsorientierte Organisationen wirken. Unter gesellschaftsorientierten Organisationen ist zu verstehen, dass Gewerkschaften genau und sensibel registrieren, was in ihrer Umwelt passiert, was in den Lebenslagen der Arbeitnehmer passiert, was in den Arbeitssituationen und Betrieben passiert, und dass darauf eingegangen werden muss. Gewerkschaften müssen kommunizieren können und vor allen Dingen, kämpfen können. Kämpfen bedeutet auch, dass sie zuspitzen müssen. Sie müssen auf der einen Seite sachlich und zielgenau auf einzelne Lebenslagen und Lebenssituationen eingehen, auf der anderen Seite müssen Gewerkschaften auch einen Beitrag leisten, um zu politisieren und in diesem Sinne den Kampf um Anerkennung, Respekt und Würde zu führen. Wenn die Gewerkschaften ein vitaler Akteur in dieser Gesellschaft sind, der in der Lage ist, die gesellschaftlichen Entwicklungen aufzunehmen, so mein entscheidender Punkt, dann werden sie gebraucht. Und dann kann sich das realisieren, was ich als die Gewerkschaftsbedürftigkeit der Gesellschaft beschreiben möchte. Voraussetzung für die Gewerkschaftsbedürftigkeit der Gesellschaft ist die Gesellschaftsorientierung der Gewerkschaften, weil wenn die Gewerkschaften den Wandel in der Arbeitnehmergesellschaft nicht aufnehmen, ist die wesentliche

Voraussetzung für die Gewerkschaftsbedürftigkeit der Gesellschaft nicht abgesichert. Es wäre dann ein Wunsch ohne Basis und damit lediglich eine leere Vision.

Die augenblicklich vorhandene Gelegenheitsstruktur verschafft Gewerkschaften Handlungsoptionen, weil der Politikzyklus des Neoliberalismus gescheitert ist. Die Frage ist nun: Kann neues Vertrauen aufgebaut werden oder kommt es zu diesem - von mir eingangs beschriebenen - Prozess der Verdrängung? Dies wäre sehr gut möglich, weil wir diesen Vorgang bei vielen anderen Krisen auch schon beobachten konnten, dass der Prozess der Komplexitätsreduzierung über Verdrängung läuft. Das ist eigentlich die Hauptform, in der Menschen sich ihre Umwelt zueigen machen und Handlungsformen entwickeln, die ihnen eine mittelfristige Perspektive geben. Die Frage ist: Vertrauen oder Verdrängung? Wenn die Antwort in Richtung Vertrauen geht, dann ist nicht davon auszugehen, dass uns das Ende des Kapitalismus bevorsteht. Im Gegenteil, der Kapitalismus ist und bleibt das dynamischste Wirtschaftssystem der Menschheitsgeschichte und zugleich ist dieses System auch das zerstörerischste, das wir je hatten. Unter diesen Bedingungen bleibt die alte Spielordnung: Kapitalismus kontra Kapitalismus. Die Frage bleibt: Wie lässt sich dieser Kapitalismuszweikampf nutzen, um gewerkschaftliche Grundanliegen stärker zu institutionalisieren? Klar ist, dass wir dafür dauerhafte, stabile Organisationen benötigen, die anpassungsfähig sind. Wesentliche Akteure der Anpassungsfähigkeit können die Berater sein, weil sie von draußen zusätzliche Impulse einbringen. Berater können also neue Ideen einbringen, die im Inneren der Organisationen aufgrund der dort vorhandenen Kräfteverhältnisse nicht existieren. Zugleich müssen sie anschlussfähig sein; denn alleine als voluntaristische Träger von Innovationen sind sie überflüssig. Es geht um nicht weniger als darum, darüber nach zu denken, wie die Gewerkschaften sich aufstellen müssen, um einen Beitrag zu leisten, den post-neoliberalistischen Politikzyklus einzuleiten, und dann ist man auch schnell beim New Deal. Wenn man die Feuilletons der letzten Wochen gelesen hat, werden viele Vergleiche gezogen. Daraus ergibt sich die Frage, inwiefern jetzt so etwas wie ein neuer New Deal entwickelt werden kann. Zum New Deal gehören Investitions-Programme und Arbeitsbeschaffung, Mindestlöhne, Investitionslenkung und Gewerkschaftsrechte. Dabei muss man jedoch sehr vorsichtig sein, weil die Institutionenwelt, die heute darüber entscheidet, wie der New Deal aussieht, eine ganz andere ist, als die in der Übergangsphase von Hoover zu Roosevelt zwischen 1929 und 1932. Also wir dürfen es uns da nicht zu einfach machen, aber die Orientierung an einem New Deal scheint mir schon eine richtige zu sein. Wie kann nun eine solidarische Wirtschaftsordnung entwickelt werden, wo die Gewerkschaften als Träger der Erneuerung ernst zu nehmen sind? Dabei muss man deutlich sagen, dass die Gewerkschaften es selbst in der Hand haben. Es wird ihnen auch nach dem Scheitern des Neoliberalismus nichts geschenkt. Sie haben aber Möglichkeiten. Genutzt werden können diese Möglichkeiten, wenn sie begreifen,

dass sie nicht einfach ein abhängiger Faktor sind, sondern dass sie ein unabhängiger Faktor sind. Dies bedeutet, es hängt von ihren Entscheidungen ab, wie sie ihre Ressourcen, wie sie ihre Ziele, wie sie ihre Mobilisierungsfähigkeit einsetzen, und wie sie dann in der Lage sind, glaubwürdig deutlich zu machen, was für einen Nutzen sie stiften. Die Gewerkschaftsbedürftigkeit der Gesellschaft muss mit Leben gefüllt werden und dazu können auch organisationskundige Berater einen Beitrag leisten.

Moderiertes Gespräch:
„Die Angebotsmacht der Arbeit – gebrochen?“
Mit:
Dr. Norbert Kluge
Dr. Klaus-W. West
und Anne Graef als Moderatorin

Anne Graef:

Ich heiße Anne Graef und bin Redaktionsleiterin des DGB-Infoservice „einblick“ und seit kurzem auch Geschäftsführerin des Graewis Verlages. Neben mir zur Linken sitzt Norbert Kluge vom Europäischen Gewerkschaftsinstitut und zu meiner Rechten Klaus West. Klaus West ist der Büroleiter von Hubertus Schmoldt, dem Vorsitzenden der IG BCE.

Als ich zusagte, diese Podiumsdiskussion zu moderieren, wusste ich noch nicht, wie ihr Thema lauten wird. Angesichts des Themas „Angebotsmacht der Arbeit - gebrochen?“ habe ich erstmal gestutzt. Was Angebot und Nachfrage auf dem Konsummarkt bedeutet, ist klar. Aber was heißt das auf dem Arbeitsmarkt? Wer ist denn bei der Arbeit der Anbieter? Ist das der arbeitende Mensch, der seine Arbeitskraft anbietet? Oder ist es das Unternehmen, das Arbeitsplätze anbietet? Wer ist der Nachfrager? Ist es das Unternehmen, das Arbeit braucht, um etwas zu produzieren? Oder ist es derjenige, der einen Arbeitsplatz sucht?

Und was bedeutet in diesem Zusammenhang „Angebotsmacht“? Im ursprünglichen Sinn beschreibt dieser Begriff, dass ein überlegener Anbieter den Nachfragern seine Bedingungen diktieren kann, weil er ohne Konkurrenz ist. Wenn man das auf die Arbeit umlegt, was bedeutet das dann? Setzt man voraus, dass die arbeitenden Menschen Anbieter auf dem Arbeitsmarkt sind, dann würde die These, über die wir heute diskutieren, besagen, dass die Macht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Bedingungen gegenüber den Arbeitgebern durchzusetzen, gebrochen ist. Oder liege ich da falsch, weil es genau anders herum ist?

Das Schöne ist, dass hier auf dem Podium mit Klaus West derjenige sitzt, der genau diesen Begriff geprägt und ein noch nicht veröffentlichtes Buch zum Thema „Die Angebotsmacht der Arbeit“ geschrieben hat. Und deswegen soll er uns jetzt erzählen, was er darunter versteht und ob das damit tatsächlich gemeint ist, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keine Macht mehr haben, ihre Forderungen durchzusetzen. Oder geht es vor allem um die zunehmende Prekarisierung der Arbeitswelt?

Dr. Klaus-W. West:

In der Tat, Angebotsmacht der Arbeit ist ein neuer Begriff. Der soll, ganz kurz zusammengefasst, zum Ausdruck bringen, dass die Träger der Arbeitskraft, also die Kolleginnen und Kollegen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, neue Möglichkeiten von Macht entfalten können. Diese Überlegungen gehen auf Erfahrungen und Erkenntnisse aus meiner Arbeit sowohl in den Gewerkschaften, beim DGB und bei der IG BCE, aber auch an Universitäten zurück.

Wir können konstatieren, dass es diese Angebotsmacht gibt. Wir können aber auch sagen – und so verstehe ich das „gebrochen“ hinter dem Bindestrich im Diskussionstitel, dass es Menschen gibt, die diese Angebotsmacht nicht haben. Das sind die so genannten Prekarierten. Also die Risikogruppen des Arbeitsmarktes. Wir können drei Gruppen unterscheiden:

ältere Beschäftigte, bestimmte jüngere Arbeitnehmer und allgemein Geringqualifizierte. Diese Gruppen haben diese Macht nicht. Andere Beschäftigtengruppen aber können sie entwickeln.

Die zunehmende Prekarisierung ist ein Ausdruck dafür, dass die Solidarität in unserer solidarischen Wirtschaftsgesellschaft nicht mehr funktioniert, was ja bereits Wolfgang Schroeder in seinem Eingangsreferat beschrieben hat. Die Strategien der Entsolidarisierung sind insbesondere den Kolleginnen und Kollegen aus den Betrieben und in den Gewerkschaften bekannt. Solidarität bleibt nach wie vor eine starke Forderung der Gewerkschaften, aber die Frage ist, wie man von der richtigen moralischen Forderung zu einer realitätsmächtigen Politik gelangen kann.

Ein Grund der zunehmenden Prekarisierung – also dafür, dass ein Teil der Menschen an den Rand gedrängt wird und keine Arbeit mehr finden kann – ist, dass der Zusammenhang von Innovationen, von Bildung und von Arbeitsmarktbeteiligung nicht mehr funktioniert. Man kann das auch, wenn man den Begriff wieder benutzt, so formulieren: Die Angebotsmacht der Arbeit ist nicht entwickelt. Angebotsmacht der Arbeit heißt eigentlich, dass eine ganze Reihe von Beschäftigten etwas zu bieten haben. Sie können die Innovationsfähigkeit der Unternehmen verbessern. Es geht also nicht nur darum, dass die Arbeitsbelastungen steigen, sondern wir müssen auch feststellen – was aber häufig so nicht diskutiert wird, dass wir qualifizierte Leute haben, die ihre Fähigkeiten nicht einbringen können. Das ist ein Verlust an Innovationsfähigkeit. Die Unternehmen sind nicht in der Lage, die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten zu nutzen.

Die Frage der Qualifizierung ist der dritte Bereich, in dem Handlungsbedarf besteht. Wenn man sich mit den Berufsbildungsberichten der vergangenen Jahre beschäftigt, sieht man einerseits, dass bereits Einiges geschehen ist. Doch andererseits sind die Möglichkeiten der Weiterbildung in vielen Unternehmen oftmals gar nicht bekannt. Viele Unternehmen wissen nicht, welche Instrumente sie nutzen können. Das ist der Grund für die Krise und für die Prekarisierung. Die Angebotsmacht der Arbeit ist nicht richtig entwickelt.

Anne Graef:

Dann bitte ich jetzt Norbert Kluge, das Thema aus einer europäischen Perspektive zu beleuchten. Stellst du die gleiche Diagnose wie Klaus West oder siehst du andere Tendenzen?

Dr. Norbert Kluge:

Vielen Dank erst einmal für die Einladung. Wenn ich jetzt ein amerikanischer Gewerkschafter wäre, dann würde ich so anfangen: Brüder und Schwestern, der Vertreter von 80 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Europa grüßt euch und wünscht euch einen guten

Verlauf. Ich will damit eigentlich ausdrücken, herzlichen Gruß von Reiner Hoffmann, den ich hier vertrete. Er wäre wirklich gerne gekommen, aber er ist in Dublin.

Aus einer eher europäischen Perspektive würde ich gern ein kleines Wörtchen in den Titel einfügen, was da heißt: Die Angebotsmacht der organisierten Arbeit - gebrochen? Denn wenn man das Thema in einer europäischen Perspektive sieht, so ist es doch eher so, dass die Gewerkschaften in den kontinentaleuropäischen Ländern, die traditionell eher stark organisiert sind, Probleme haben, angemessen auf das enorme Anwachsen von Arbeitskräften in Europa zu reagieren. Denn was für uns ein „gebrochen“ von Angebotsmacht bedeutet, muss ja noch nicht im gleichen Ausmaß für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beispielsweise aus den Erweiterungsstaaten gelten. Die Bedingungen sind schlechter für sie, keine Frage. Dennoch kann das Angebot an Arbeit für Letztere auch als etwas Positives gesehen werden. Unser Problem als Gewerkschaften, auch als europäische Gewerkschaften, ist doch im Grunde genommen neben der Aufgabe, Mindestbedingungen zu organisieren, in irgendeiner Weise einen Ausgleich herzustellen. Man könnte noch vorher anfangen, die erste Aufgabe wäre, überhaupt erst einmal eine gemeinsame Kommunikation über dieses Problem herzustellen.

Ein weiterer Punkt, den ich in diesem Zusammenhang mit zu bedenken geben möchte: Wir sind in einem europäischen Binnenmarkt, aber wir fangen erst ganz langsam an, das als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu realisieren. Die Arbeitgeber und Investoren haben es inzwischen realisiert. Und sie werden auch von der Politik ordentlich ausgestattet, so dass sie grenzüberschreitend ihre Unternehmen organisieren können. Das ist gut instrumentiert, während alles, was mit Sozialem und Arbeit zu tun hat – das ist die politische Übereinkunft in Europa – subsidiär ist, also auf nationale Kompetenz beschränkt bleiben soll. Was ich damit sagen will, ist: Die Unternehmen und Investoren denken und arbeiten inzwischen transnational. Nicht nur europäisch, sondern global, dennoch sind sie in Europa organisiert.

Zudem müssen wir bemerken, wie sich die Arbeitsmarktstruktur zu einem europäischen Arbeitsmarkt entwickelt hat. Dieser Arbeitsmarkt ist natürlich regional sehr ungleich verteilt und in wenigstens drei große Segmente einzuteilen. Da ist zunächst der industriell geprägte zunehmend dienstleistungsorientierte Kern des Arbeitsmarktes. Dieser ist heute sehr stark von multinationalen Unternehmen organisiert; dort sind und waren wir als Gewerkschaften stark. Das ist „state of the art“. Dass sich dieser Kern ständig modernisiert, ständig auf der Höhe der Zeit ist, wettbewerbsfähig ist, auch auf transnationaler Ebene, dazu haben auch die Gewerkschaften Vieles beigetragen. Aber dieser Kern wird kleiner. Er hat noch eine große Ausstrahlungskraft, aber nicht mehr so viel, wie er es einmal hatte. In Europa ganz sicher nicht.

Das obere Ende des europäischen Arbeitsmarktes würde ich als „Polyglott“ bezeichnen. Das sind die polyglotten, gut ausgebildeten jungen Menschen, insbesondere aus den neuen Mitgliedsländern. Wir wollen, dass unsere Kinder eine bessere Ausbildung bekommen. Wir wol-

len, dass sie viele Sprachen sprechen, und wir wollen, dass sie ihre Möglichkeiten nutzen. Diese Welt spricht Englisch. Diese Welt ist unterwegs über die Grenzen, es macht ihnen nichts aus. Sie ist zuhause in den Metropolen. Wir hätten manchmal als Gewerkschaften gerne mehr Mitglieder dort, aber die Frage ist, brauchen sie uns wirklich?

Und dann haben wir am anderen Ende des sich herausbildenden europäischen Arbeitsmarktes diejenigen, von denen ich behaupten würde, dass sie uns brauchen: die so genannten „working poor“. Aber offensichtlich kommen wir als Gewerkschaften nicht an sie heran, oder vielleicht haben wir auch mangelndes Interesse an ihnen gehabt, weil es einfach zu schwierig ist, sie zu erreichen. Dies ist das Prekariat, welches Klaus West erwähnte. Das sind Arbeitsmigranten, die „self employed“ Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und weitere Gruppen. Wolfgang Streeck hat einmal gesagt, solange die deutschen Gewerkschaften nicht in der Lage sind, die türkische Putzfrau ordentlich zu organisieren, sieht es um die Zukunft nicht so besonders gut aus.

Die Gewerkschaften sollten sich über sich und über ihre politische Gestaltungskraft im Klaren sein. In diesem Segment sind wir strukturell einfach zu schwach. Das hat nichts mit bösem Willen zu tun. In diesem Segment brauchen wir den erklärten politischen Willen, auf europäischer Ebene Mindeststandards zu setzen. Ich glaube, anders werden wir die Bedingungen für die Menschen am unteren Ende des Arbeitsmarktes nicht verbessern. Das wird man mit der besten Koordinierung von Tarifpolitik nicht erreichen. Davon bin ich überzeugt. Über europäische Mindeststandards brauchen wir einen politischen Konsens, auch mit dem Gesetzgeber. Wie schwierig der in Europa herzustellen ist und wie weit wir davon entfernt sind, hat der gesamte Kampf um die „service directive“ (Dienstleistungsrichtlinie) gezeigt. Nachdem man nun einen halbwegs erträglichen Kompromiss hinbekommen hat, wird es in den nächsten Jahren und Jahrzehnten darum gehen, nicht nachzulassen, weiter gute Lebens- und Arbeitsbedingungen für die Bürgerinnen und Bürger in Europa zu fordern. Ich will an dieser Stelle aufhören, vielleicht kommen wir später noch einmal dazu, ein bisschen mehr zu dem Fragezeichen im Titel der Podiumsdiskussion zu sagen. Vielleicht kann das Fragezeichen in ein Ausrufezeichen, in eine Chance zumindest oder in eine Möglichkeit verwandelt werden.

Anne Graef:

Wenn ich beide jetzt richtig verstehe, heißt das, dass die Angebotsmacht der Arbeit nur für einen – wohl aber wachsenden – Teil von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern geschwächt ist. Für manche sieht es aber anders aus: Hochqualifizierte können viel eher die Bedingungen bestimmen, zu denen sie beschäftigt werden, sie können sich mobil in Europa bewegen und so weiter. Was kann man tun, um die Angebotsmacht der Arbeit auch für größere Teile der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu stärken?

Klaus-W. West

Wir leben in einer wissensindustriellen Gesellschaft. Ich sage bewusst, wissensindustriellen Gesellschaft, weil wir noch einen starken industriellen Kern haben. Dieser Kern ist nicht alt, sondern hochmodern, und man soll nicht Gegensätze aufbauen, wo sie nicht existieren. In dieser wissensindustriellen Gesellschaft ist es so, dass hoch qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, und damit meine ich nicht nur Universitätsabsolventen, sondern auch die starke Facharbeiterschaft im Weltmarkt und in regional kompetitiven Unternehmen, da sie eine Macht gegen die Unternehmen haben, weil Unternehmen heutzutage von Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter abhängig sind. Ich nehme ein Beispiel aus einer Branche, zu der ich nicht gehöre, der Stahlindustrie. Es ist offenkundig, dass es die standardisierten Stahlprodukte nicht mehr gibt. Das ist alles hochmodern geworden und hat sehr viel mit Wissen zu tun. Jürgen Großmann, der früher Vorstandsvorsitzender von der Georgsmarienhütte gewesen ist, hat das einmal sehr schön beschrieben, als er sagte: „Wir haben sozusagen neue Strukturen eingezogen und haben das ganze Unternehmen erneuert, nur weil wir auf unterschiedlichen Ebenen die Kompetenz der Beschäftigten einbezogen haben.“ Das gibt es übrigens nicht nur in der Stahl- und Metallindustrie, sondern auch im Organisationsbereich meiner Gewerkschaft. Ein gutes Beispiel dafür ist der Umbau der Ruhrkohle AG zur RAG AG von heute.

Davon hat die Bundesrepublik auch schon in der Vergangenheit profitiert. Ich will damit sagen, Unternehmen sind heutzutage von Innovationen abhängig und nicht mehr nur von Rohstoffen und Energie. Da sie von Wissen abhängig sind, brauchen sie neue Strukturen. Deswegen ist die erste Antwort auf deine Frage, Anne, wir müssen das Bild „lernender Unternehmen“ stärken. „Lernende Unternehmen“ stellen sich gemeinsam mit den Belegschaften den Herausforderungen. Dazu braucht es Netzwerke. Das Konkurrenzmodell dazu sind Unternehmen, die sich alles von außen einkaufen, mit befristeten Beschäftigungsverhältnissen, mit Leiharbeit. Wenn wir die Vorteile einer unbefristeten Beschäftigung in unseren Unternehmen haben, dann müssen wir das Wissen, das Können und die Erfahrung unserer Kolleginnen und Kollegen auch nutzen. Das ist das Erste. Zum anderen ist es wichtig, einen anderen Begriff von Arbeit zu haben. Der französische Ökonom Daniel Cohen hat das treffend beschrieben: Wir müssen wieder von Autorschaft in der Arbeit reden. Er sagt, dass insbesondere in der marxistischen Tradition, Arbeit als Fluss beschrieben worden ist. Der Fluss von Arbeit, die Kooperation, muss stimmen. Aber die Fähigkeiten, die die Menschen einzubringen haben, dass sie Ideen einzubringen haben, dass sie Vorschläge machen und zwar über das betriebliche Vorschlagswesen hinaus, genau das ist heute gefordert und deswegen ist diese Autorschaft der Arbeit so wichtig.

Die Entwicklung der klassischen Industriegesellschaft zur wissensindustriellen Gesellschaft kann aber auch prekäre Beschäftigung fördern. Sie zeigt unerfreuliche Tendenzen, wie die Tatsache, dass wir drei Arbeitsmärkte haben. Auf dem ersten Arbeitsmarkt sind Gewerkschaften im Normalfall gut und stark organisiert. Dort haben wir eine ungeheure Bedeutung. Im Bereich des zweiten Arbeitsmarktes arbeiten hoch qualifizierte Menschen, die von kurzfristigen Verträgen – gut – leben. Und dann existiert noch ein dritter Arbeitsmarkt mit Personen, die eine zu geringe Qualifikation haben. Wenn man die Ergebnisse der PISA-Studie nimmt und zusätzlich einen Fokus auf Jugendliche mit Migrationshintergrund richtet, die zum großen Teil noch nicht einmal die Hauptschule schaffen, dann kann man ausrechnen, was mit diesen Personen in zehn, fünfzehn Jahren geschehen wird. Wenn die Politik nicht eingreift, werden diese Menschen aus der Gesellschaft herausfallen und zu Sozialhilfeempfängern werden. Um das zu verhindern und eine Solidarität in der Wirtschaftsgesellschaft zu ermöglichen, gibt es eine große Verantwortung des ersten Bereichs gegenüber diesem dritten Bereich.

Wie man diesen dritten Arbeitsmarkt gestalten muss, ist eine ganz wichtige Diskussion. Ich hoffe, dass wir das nachher noch einmal im Detail diskutieren. Wir haben im Augenblick eine Gelegenheitsstruktur. Ich kann mich an ein Gespräch vom Anfang der Woche in Berlin mit Wirtschaftsvertretern aus der chemischen Industrie, dem Energiesektor und aus dem Kohlebereich erinnern. In der Tat haben in diesem vertraulichen Gespräch die Industrievertreter gesagt, dass sie erst angesichts der Krise die Rolle der Gewerkschaften erst richtig begriffen haben. Die Industrievertreter waren kleinlaut und kleinmütig, und diese Chance muss man nutzen. Ich glaube, es gibt im Augenblick eine Chance, Solidarität herzustellen.

Anne Graef:

Gilt diese Gelegenheitsstruktur auch für die europäische Ebene? Also im Moment habe ich eher den Eindruck, der Binnenmarkt wird auf der einen Seite weiter ausgebaut. Auf der anderen Seite wird alles, was Soziales oder Grundrechte angeht, eingeschränkt. Gerade die letzten Urteile des Europäischen Gerichtshofs zur Entsenderechtlinie scheinen dies zu bestätigen. Also ich habe da meine Zweifel an der Gelegenheitsstruktur. Aber vielleicht liege ich auch falsch.

Dr. Norbert Kluge:

Die erste grundsätzliche Antwort lautet immer, das europäische Projekt ist ein Binnenmarktprojekt. Und das ist bis heute so geblieben. Es gab eine heroische Zeit unter Jacques Delors, in der die kleinen Schrauben Richtung soziales Europa angedreht worden sind. Davon leben wir bis heute. Diese Entwicklung ist nicht weiter vorangetrieben worden. Allerdings muss natürlich auf der anderen Seite gefragt werden, ob es ein europäisches Sozialmodell

gibt und wenn ja, woran wir das fest machen. Ich neige auch ein bisschen zu der Auffassung, die die Ökonomen vertreten, wenn sie behaupten, dass es einige Merkmale gibt, die Europa als Wirtschaftsraum mit seiner sozialen Instrumentierung von anderen Wirtschaftsräumen in der Welt unterscheidet. Wie weit die Finanzkrise dies infrage stellt, ist eine andere Frage. Wahrscheinlich ist das eine Frage nach dem halbvollen oder halbleeren Glas. Ich möchte aber betonen, dass sich Europa an dieser Stelle nicht nur auf Mindeststandards geeinigt hat. Es gibt auch ganz substantielle Übereinkünfte, wie die Grundrecht-Charta der Europäischen Union, die Bestandteil des neuen Europäischen Vertrages werden soll.

Bis heute existiert ein gemeinsam getragenes politisches Grundverständnis in Europa. Ich rede jetzt nicht über die guten sechziger oder siebziger Jahre. Die ungefähr fünfzehn europäischen Richtlinien, in denen Unterrichts- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verankert sind, können dafür beispielhaft erwähnt werden. Die europäische Rahmenrichtlinie zur Information und Unterrichtung hat durch die nationale Umsetzung den Beschäftigten in England beispielsweise das allererste Mal die Möglichkeit eröffnet, sich auf ein Gesetz zu beziehen, wenn sie eine betriebliche Interessenvertretung gründen wollen. Das wird nicht jeder Arbeitnehmer, jede Gewerkschaft in England sofort tun, aber der Schirm, unter dem das stattfindet, ist aufgemacht worden. Es gibt ein paar Grundverständnisse, die sollten wir nicht vergessen, was auch immer wir von Europa halten, auch wenn uns der Fortschritt des sozialen Europas viel zu gering erscheint.

Ich will noch ein Wort zum Europäischen Gerichtshof sagen. Die kritische Diskussion über seine Stellung in Europa ist richtig. Dennoch kann ich die Kritik nicht ganz nachvollziehen. Denn er macht nur das, was er soll. Er soll unbestimmtes Recht auslegen. Dadurch zieht er sich ziemlich weitgehende Kompetenzen an und hält uns einen Spiegel vor. Das macht mir Sorgen. Wenn über europäische Gerichtsurteile zu Laval oder Viking in Deutschland berichtet wurde, ging es meist um die Niederlassungsfreiheit. Die europäische Niederlassungsfreiheit ist rechtlich höher gestellt als das nationale Arbeitsrecht, das nationale Kollektivvertragsrecht und das nationale Gewerkschaftsrecht. Betonen muss man zugleich, dass die vier großen europäischen Freiheiten durch die europäischen Politiker beschlossen wurden. Der Europäische Gerichtshof interpretiert nur diese Gesetze.

Es ist ein großes Versäumnis, vielleicht auch von uns, nicht bereits Antworten gegeben zu haben. Zum Beispiel, dass wir viel zu wenig über grenzüberschreitende Koordinierung von Tarifpolitik reden. Wir müssen das systemimmanent kritisieren und auch mit Juristen darüber diskutieren, um klare Grenzen zu ziehen. Das ist eine Herausforderung, der wir uns in der Tat stellen müssen. Die Arbeitnehmer müssen sich darüber klar sein, was der Binnenmarkt für sie bedeutet. Wenn wir gute Vorlagen liefern und gute Ideen haben, dann kann auch der Gesetzgeber dies nicht ignorieren. Zudem sind im nächsten Jahr Europawahlen. Abgesehen davon, dass die Beteiligung meistens gering ist, sollte man sich im Klaren darüber sein, wie

die politischen Verhältnisse im Europäischen Parlament sind. Sie sind nicht gewerkschaftsfreundlich. Wir laufen auch bei den Sozialisten händeringend immer wieder hinter den Abgeordneten her, die zum Beispiel etwas von Mitbestimmung verstehen und im Rechtsausschuss unsere Meinung vertreten. An dieser Stelle fängt Europa an.

Anne Graef:

Ähnlich sieht es auch der DGB-Bundesvorstand. In der letzten Woche hat er als Reaktion auf diese EuGH-Urteile beschlossen, auf verschiedenen Ebenen für gleiche Lohn- und Arbeitsbedingungen für gleiche Arbeit am gleichen Ort politisch zu mobilisieren. Dabei geht es unter anderem darum, dass nationale Schutzbestimmungen nicht durch Wettbewerbsrecht ausgehebelt werden dürfen. Ist das jetzt eine richtige Antwort oder schon der richtige Weg? Geht das in die richtige Richtung, wie die Gewerkschaften die Angebotsmacht der Arbeit stärken können? Und wie kann arbeitsorientierte Beratung sie dabei unterstützen, diese Angebotsmacht wieder zu stärken?

Dr. Klaus-W. West:

Die augenblickliche Situation stellt für die Gewerkschaften eine nicht ungünstige Lage dar, weil durch den Bankencrash und die Finanzkrise das Verhältnis von Realwirtschaft und monetärer Wirtschaft in eine bessere Balance gebracht wird. Ich sage nicht Gleichgewicht, aber in ein besseres Verhältnis. Die Proportionen können wieder besser werden und die Leistungen in den wirtschaftlichen Kernbereichen können wieder mehr Berücksichtigung finden. Das ist die Chance. Gewerkschaften können eine ordnungspolitische Aufgabe übernehmen. Ich sage bewusst ordnungspolitisch, weil in der Tat Gewerkschaften mehr sind als nur Lohnmaschinen. Das hat Wolfgang Schroeder bereits erläutert, das brauche ich nicht zu wiederholen. Ordnungspolitik heißt, und das merkt man an Gesprächen mit Unternehmen in diesen Tagen besonders, dass es eine hochgradige Verunsicherung gibt, wie weit diese reichen soll. Ordnungspolitik hat das Ziel, dass das Verhältnis von Arbeitsmarktpartizipation, Innovationsfähigkeit der Unternehmen und auch Bildung in ein vernünftiges Gleichgewicht zu bringen ist. An diesem Gleichgewicht müssen sich auch Formen von politischem Handeln orientieren. Wir haben in der Vergangenheit damit unterschiedliche Erfahrungen gemacht, ich nenne das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit. Jenes krankte an dem politischen Tausch, dem das Bündnis damals zugrunde lag und an dem es gescheitert ist. Es war nicht klar, welche Erwartungen und welche Leistungen man dort einzubringen hatte. Die damalige Idee des positionellen Tausches, in dem jede Partei ihre Position und ihre Interessen einbrachte, diese ordnungspolitische Idee, muss gegenüber dem positionellen Tausch an einem strategisch orientierten Tausch für die Interessen ausgerichtet sein. Strategisch

heißt in diesem Fall einfach, sich an der Entwicklung der Angebotsmacht der Arbeit zu orientieren.

Anne Graef:

Dann frage ich wieder, was heißt das auf der europäischen Ebene?

Dr. Norbert Kluge:

Ich möchte zwei pragmatische Vorschläge ansprechen, wie man das vielleicht angehen könnte. Das erste Thema lässt sich am Beispiel von Nokia Bochum erläutern. Die Firmen kommen und gehen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen in der Regel bleiben. Die europäische Politik hat für Strukturfonds viel getan, für die Entfaltung von besseren regionalen und lokalen Strukturen. Wie wäre es, wenn man versuchen würde, das in systematischerer Weise mit den Unternehmen gemeinsam und präventiv zusammenzubinden? Indem man sagt, dass sobald sich ein großes Unternehmen irgendwo niederlässt, man mit der Frage anfängt, was passieren wird, wenn es geht? Oder wenn es sich verändert? Atomisiert? Wie auch immer. Das würde bedeuten, dass man im Grunde genommen das Thema, welches auch Klaus angesprochen hat, nämlich was Innovation für die Arbeitsplätze und für Einkommen in einer Region bedeutet, mit der Frage von lokaler, regionaler und europäischer Politik, inklusive der Frage von Unternehmensleitung und Geldgebern dafür verbindet. Denn im Grunde genommen, sage ich ein bisschen ketzerisch, ist es uns doch als Gewerkschafter egal, ob das Unternehmen Nokia oder anders heißt. Uns ist doch wichtig, dass Strukturen entstehen, die Menschen für den Erwerb eine Zukunft geben. Ob das im Großen, im Kleinen, in der Dienstleistung oder Produktion oder wie auch immer betrieben wird, ist eine sekundäre Frage. Natürlich buchstabiert man das konkret aus, je nachdem, über welches Thema man redet. Aber ich glaube, das ist eine ernst zu nehmende Frage, wenn man darüber diskutiert, wie man die Angebotsmacht wieder stärken kann. Hierfür braucht man eine Infrastruktur. Das machen die Gewerkschaften und die Sozialpartner nicht alleine. Dies ist das berühmte Netz, von dem Klaus auch immer spricht.

Den zweiten Punkt, den ich aus meinem eigenen Kontext heraus ansprechen möchte, ist, dass inzwischen ungefähr vierzehntausend Mitglieder in europäischen Betriebsräten wirken. Nun kann man die für schwach halten, aber es ist ein Lernprozess. Dort hat etwas angefangen, was inzwischen eine gewisse Prominenz erreicht hat und auch eine gewisse Wirksamkeit in mancher Hinsicht, wie z.B. im grenzüberschreitenden unternehmensinternen Meinungsaustausch ein Interessenausgleich zwischen verschiedenen Ländern und Segmenten eines Unternehmens hergestellt werden kann.

Ein weiteres Beispiel ist die europäische Aktiengesellschaft, in der zwischen fünfhundert und einer Million Arbeitnehmer arbeiten und davon profitieren, dass sie auf transnationaler Ebene

in den Aufsichtsgremien oder Verwaltungsgremien dieser Gesellschaften ein Mitbestimmungsrecht haben. Das sind Werkzeuge im europäischen Demokratiebaukasten. Zwar kann man manche aussortieren, aber es gibt noch ganz viele, die haben wir noch gar nicht entdeckt. Es gibt einige, an denen sind wir dran und die „Bohrer schärfer“ machen. Und das ist, glaube ich, die Aufgabe, vor denen Gewerkschaften stehen. Europa fängt von unten an, ist aber auch im Kontext mit den europäischen Förderationen zu sehen. Das ist ein wichtiger Punkt, dass hier der Baukasten als Hülle essenziell etwas mit Gewerkschaften zu tun hat, denn die Gewerkschaften sind im Grunde genommen diejenige Partei, die in dieser Sache einen kollektiven Machtfaktor darstellt. Deswegen ist ein Demokratiebaukasten nicht allein ein Baukasten zur Verbesserung der wirtschaftlichen Effizienz.

Anne Graef:

Wir haben jetzt hier oben erst einmal genug geredet, und ich würde gerne die Frage, wie die Angebotsmacht der Arbeit wieder gestärkt werden kann, an das Publikum weitergeben.

Prof. Dr. Lienhard Lötscher:

Ich heiße Lienhard Lötscher und arbeite am Lehrstuhl für Kultur- und Siedlungsgeographie der Ruhr-Universität Bochum. Ich möchte betonen, dass die von Herrn West erwähnte untere Schicht in Gefahr ist, durch das soziale Netz zu fallen. Ich bin selber, wie Sie an meiner Sprache hören Schweizer und dort ist es nicht anders. Auch in dem angeblich so guten sozialen System, gibt es diese Personengruppen. Das wäre meines Erachtens ein ganz wichtiges Aufgabenfeld für die Gewerkschaften, weil sie ein ganz wichtiger Teil unserer Gesellschaft sind. Zudem kommt die Mobilität nur denjenigen zu Gute, die mindestens zwei Jahre an einem Ort gearbeitet haben, da sie sonst keine Rente bekommen. Die wichtige dritte Säule der privaten Altersvorsorge ist aber für die meisten Arbeiter nicht zu bezahlen. Diese Gruppe fällt durch das soziale Netz und deren Anreize für Mobilität sind nur begrenzt.

Bernd Schütt (GEW Gemeinnütziges Erholungswerk e.V.):

Ich habe den großen Vorteil eigentlich zwei Branchen zu kennen, einmal den Bau- und seit zehn Jahren auch den Hotelsektor. Und ich glaube, man macht sich die Analyse ein bisschen einfach, indem man nur drei Tendenzen der Aufspaltung der Arbeitnehmerschaft sieht. Ich glaube, das ist zu wenig. Und ich finde es ganz wichtig, die europäische Perspektive noch einmal ins Auge zu fassen. Als 1992 der Kampf um die Entsenderichtlinie anstand, kann ich mich noch sehr gut erinnern, dass in den Gewerkschaften in Deutschland sich niemand um diese Sache gekümmert hat. Das war Fakt. Heute sind alle davon betroffen. Auf europäischer Ebene gab es die gleiche Diskussion. Das schöne schwedische Beispiel habe ich damals auch mit den nordischen Kollegen diskutiert. Die haben gesagt: „Bei uns gibt es

das nie!“. Die Engländer haben ähnliches diskutiert. Und jetzt gibt es das überall. Das war damals unsere Auffassung, dass das nur ein Prozess ist, der irgendwo startet und dann weiter geht. Wie er sich dann konkret entwickelt, das kann man natürlich nicht voraussagen.

Heute existieren in der Baubranche viele virtuelle Unternehmen. Wir haben eine kleine Gruppe von hoch qualifizierten Ingenieuren, Facharbeitern, Polierern, die aber nicht nur in Deutschland arbeiten, sondern auch in Dubai auf den Superbaustellen oder aber auch in Polen. Und dafür kommt eine Gruppe von qualifizierten Facharbeitern aus Osteuropa beispielsweise nach Deutschland. Die Engländer waren auch schon hier, sind aber wieder weg, weil die Lohnbedingungen nicht interessant sind. Die Portugiesen waren auch schon hier, sind aber auch schon wieder weg, weil sie das Geld, das sie erworben haben, längst in Firmen in Portugal gesteckt haben. Unsere eigenen Leute schwirren durch die ganze Welt und wir haben hier zufällige Baustrukturen, obwohl die Zahl der Betriebe gleich geblieben ist. Nur die Anzahl der offiziell Beschäftigten ist gesunken, aber tatsächlich ist das Bauvolumen, das bewältigt wird, nur mit all diesen virtuellen Arbeitnehmern zu erledigen. Die Frage ist, wie reagiert die Gewerkschaft darauf? Unsere Gewerkschaft hat darauf reagiert, indem sie zum Beispiel diesen, ich sage einmal „Club“, denn dabei handelt es sich noch nicht um eine Gewerkschaft, der Wanderarbeiter organisiert hat. Das ist meiner Meinung nach ein guter Ansatz gewesen. Aber sicherlich hat dies aufgrund von mangelnder Vernetzung in Europa bisher nicht weit geführt. Ich glaube, es wäre eine Möglichkeit, dieses Thema noch einmal stärker aufzugreifen.

Ein anderer Punkt ist, Wolfgang Schröder hat vorhin von der Klassengewerkschaft gesprochen. Wir haben im Moment eine andere Tendenz zu registrieren, wenn man eine gewerkschaftliche Strategie erfolgreich entwickeln will. Die Rückkehr zur Verberuflichung von Gewerkschaften. Wir sehen das in Randbereichen der Lokomotivführer, Piloten, Zahnärzte und weiteren. Wenn wir diese Strategien nicht bewusst in bewährte Strukturen einbinden, die wir hatten, dann werden wir scheitern. Früher hatten wir das strategische Potenzial der Facharbeiter und es hat lange gebraucht, bis die Angestellten dem gemeinsamen Tarifvertrag zugestimmt haben. Aber als wir das geschafft haben, haben wir gemerkt, dass sich die Welt schon längst wieder verändert hatte. Deswegen müssen wir in diesen Feldern mit ganz unterschiedlichen Strategien agieren.

Klaus Müller:

Ich heiße Klaus Müller und habe bis vor drei Monaten, sechs Jahre bei der Europäischen Kommission gearbeitet, bei der Generaldirektion Beschäftigung. Und ich möchte Ihnen einmal darstellen, wie ich Gewerkschaften in dieser Zeit wahrgenommen habe. Es ist kein repräsentativer Eindruck. Gewerkschaften kommen nach Brüssel und sagen, Europa ist un-

heimlich wichtig. Darüber müssen wir mal reden. Dann wird einmal darüber geredet, eine Stunde oder zwei, aber es passiert nichts. Vielleicht gibt es mal einen Workshop. Dann gibt es eine Absichtserklärung und dann passieren bestimmte Dinge. Die Kommission nimmt das ernst und sogar der Präsident hat gesagt, jawohl, wir müssen einmal etwas machen: Globalisierungsfonds. Vielleicht haben sie schon einmal etwas davon gehört, Nordrhein-Westfalen hat den größten Fall gehabt bei BenQ. Und die Globalisierung oder der Globalisierungsfonds ist so wichtig, dass 2007 zehn Anträge gestellt worden sind. Das gesamte Volumen von 500 Millionen ist aber nur zu drei oder vier Prozent in Anspruch genommen worden. Daraufhin strebt die Kommission eine Reform des Globalisierungsfonds an. Und was passiert? Was macht ihr jetzt damit? Ich habe von den Gewerkschaften nichts gehört. Nichts. Die europäische Ebene ist nicht nur dazu da Forderungen zu stellen, sondern meiner Meinung nach auch Beiträge zu leisten. Ein solcher Beitrag ist der Globalisierungsfond. Ich finde, dass die Gewerkschaften nun auch einen Beitrag erbringen müssen.

Der zweite Punkt ist - ich weiß nicht, ob Ihnen etwas aufgefallen ist, uns in der Kommission ist es aufgefallen - wir sind nicht mehr fünfzehn Mitgliedsstaaten, sondern 27. Und die neuen Mitgliedsstaaten haben eine andere gewerkschaftliche Tradition. Die Frage muss lauten: Was ist das Interesse der nationalen Gewerkschaften an starken Mitgliedsgewerkschaften in den neuen Mitgliedsstaaten? Was tun die Gewerkschaften dafür? Neue Mitgliedsstaaten bedeuten auch neue Mitglieder und gerade dieses Thema wird von den Gewerkschaften besonders in Österreich und Deutschland nicht angesprochen. Ab 2011 wird die volle Freizügigkeit in Europa Realität sein. Dann sind den Gewerkschaften die Hände gebunden. Momentan sind die Gewerkschaften und auch die Bundesregierung der Meinung, die Freizügigkeit sollte verhindert werden. Das wird aber nicht passieren. Deshalb müssen die Gewerkschaften sich neu positionieren, um sich für die neuen Mitglieder zu öffnen und gleichzeitig attraktiv für sie sein. Gerade in diesem Bereich, sehe ich relativ wenig Engagement, außer bei allgemeinen Verbindlichkeitserklärungen. Und ich glaube nicht, dass sich mit einer Kampagne des DGB auf der abstrakten Ebene etwas ändern wird. Ich glaube, das muss schon viel konkreter gemacht werden. Es sollten sektorale Projekte sein, die auf sektoraler Ebene durchdacht und entwickelt wurden. Was kann man auf europäischer Ebene oder mit anderen Mitgliedsstaaten tun? Wie kann man mit den anderen Kollegen zusammenarbeiten? Und dies nicht nur auf der Ebene der europäischen Betriebsräte.

Anne Graef:

Der letzte Beitrag hat im Prinzip gesagt, Gewerkschaften sind in Europa noch nicht richtig angekommen. Vielleicht wäre es sinnvoll, wenn wir uns zum Schluss darauf noch einmal beziehen würden.

Gerold Vogel (ThyssenKrupp AG):

Mein Name ist Gerold Vogel und ich bin europäischer Betriebsratsvorsitzender der ThyssenKrupp AG. Ich möchte zwei Dinge betonen: Erstens zum Thema *Angebotsmacht der Arbeit*. Ich glaube, Norbert Kluge hat deutlich gemacht, dass wir uns in Europa in einem Binnenwettbewerb befinden. Das gilt für Unternehmen und in gleichem Maße für Arbeitnehmer. Insbesondere in Deutschland existiert ein besonderes Problem, dass wir ständig die Zunahme der prekären Arbeitsverhältnisse beklagen müssen. Eine Million Menschen sind zwischenzeitlich in der Zeitarbeitswirtschaft beschäftigt, zum Teil über Tarifverträge abgesichert, obwohl das Wort Tarifvertrag eigentlich schon gar nicht mehr angebracht ist. Bei uns im Unternehmen sind Mitarbeiter von Randstad für 6,93 Euro beschäftigt. Wenn ich dann mit ihnen über Altersvorsorge sprechen soll, die er gefälligst betreiben muss, damit er in der Zukunft auch eine vernünftige Rentenabsicherung hat, ist das lächerlich! Also müssen wir an der Stelle dafür sorgen, dass das Thema Mindestlöhne auch hier in der Bundesrepublik Deutschland eine neue Dynamik bekommt. Gleichermaßen müssen Mindestlöhne ihre Berücksichtigung in Europa finden, weil wir sonst im europäischen Wettbewerb zurückfallen.

Der zweite Punkt betrifft die Präsenz der europäischen Gewerkschaften. Als Vorsitzender eines europäischen Betriebsrats, vertreten wir sechzehn Nationen und elf Gewerkschaftsdachverbände, die wiederum Kolleginnen und Kollegen repräsentieren. Diese Repräsentation umfasst sowohl Standesorganisationen aus dem skandinavischen Raum, politisch motivierte Gewerkschaften, Sozialisten, Kommunisten und demnächst habe ich sogar einen nationalistisch geprägten Gewerkschaftsvertreter aus dem Baskenland mit am Tisch sitzen, bis hin zu griechischen Kollegen, Kollegen aus Osteuropa, die wegen ihrer politischen Vergangenheit besondere Probleme mit Organisationsentwicklung haben. Aufgrund dieser Struktur glaube ich, muss man eines sehen und zwar, dass Europa vielfältig und schwierig ist, so dass die Prozesse länger dauern. Allerdings funktioniert es nicht mehr Arbeitnehmervertreter in den einzelnen Ländern innerhalb eines Konzerns gegeneinander auszuspielen, da wir mit dem europäischen Betriebsrat eine Informationsbasis gefunden haben, die wir früher nicht zur Verfügung hatten. Dort bieten sich für uns Chancen. Wenn wir diese vernünftig ausbauen glaube ich, werden wir sicherlich auch einen größeren Schritt in Richtung soziales Europa für Arbeitnehmer hinbekommen. Danke schön.

Anne Graef:

Es sieht so aus, als wäre jetzt keine Wortmeldung mehr aus dem Publikum und den beiden Podiumsteilnehmern brennen noch zwei kurze Statements unter den Nägeln.

Dr. Norbert Kluge:

Zu Klaus Müller möchte ich kurz sagen, du hast eigentlich über die Gleichzeitigkeit von Ungleichzeitigkeiten gesprochen, weil das, was du beschrieben hast, ist im Grunde genommen

ein politischer Kompromiss aus einer zugespitzten Situation heraus, in einem europäischen Ministerrat unter Umsetzung solcher Maßnahmen, die daraus entstehen. Zwischen der politischen und wirklichen Realität, lokal oder regional, da liegen Welten zwischen. Deswegen muss man sich fragen, warum? Auch Anträge stellen, ist trotz Hilfen nicht so einfach. Und selbst wenn man sie gestellt hat, weiß man immer noch nicht, wann das Geld bewilligt wird und wie es umgesetzt werden soll. Zudem muss sogar noch nachgewiesen, was man damit gemacht hat. Dennoch müssen die Chancen genutzt werden. Überhaupt keine Frage.

Bernd Schütt hat gesagt, dass alles in Bewegung ist. Je nachdem, welches soziale Problem existiert, kann eine Gewerkschaft sich neu erfinden. In dem Zusammenhang möchte ich sagen, ich fand das sehr gut, dass du eure Bemühungen um den Wanderarbeitnehmerverband oder Club, wie du ihn genannt hast, beschrieben hast. Gerade aus eurem Bereich hat mal ein europäischer Betriebsrat sehr schön klar gemacht, an welchen Schrauben man da drehen muss. Er sagte, meine Stellschrauben sind die Reiserichtlinien meiner Firma. Wenn die Entsendung über meinen Tisch gehen muss, dann kann ich sehen, zu welchen Bedingungen meine Kollegen in die virtuellen Betriebe entsendet werden. Das ist sozusagen die Realität. Von dieser Realität zur Umsetzung von europäischem Geld liegt eine ziemliche Diskrepanz.

Dr. Klaus-W. West:

Zu den Fragen und Kommentaren von Herrn Lötscher und von Bernd Schütt zum dritten Arbeitsmarkt möchte ich die Schwierigkeiten im Pragmatismus und nicht im Moralischen verorten. Unsere Beobachtung des dritten Arbeitsmarktes im letzten Jahr zeigte, dass sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt bessern würde. Wir hatten immer gesagt, dass wir nicht wissen, wie groß der Bodensatz der Arbeitslosigkeit sein wird. Man kann das auch so ausdrücken: Durch eine Konjunktur alleine wird man dieses Problem nicht in den Griff bekommen. Das heißt mit anderen Worten, dass man akzeptieren muss, dass mit den herkömmlichen Mitteln, auch nicht mit der Vielfalt der arbeitsmarktpolitischen Instrumente der Bundesagentur, man diesen Leuten nicht helfen können wird. Man muss anerkennen und akzeptieren, dass es Personen in dieser Gesellschaft gibt, die keine Bürger zweiter Klasse sind, die aber nicht die gleiche Leistungsfähigkeit besitzen. Darüber kann man streiten, aber ich glaube, es ist wichtig für eine Betrachtung. Das würde bedeuten, dass man sagt, wenn es einen dritten Arbeitsmarkt gibt, dann muss man ihn so organisieren, dass er seine eigene Würde erhält. Das heißt nicht, Maßnahmen in Form von Karrieren, die Menschen von einem zum anderen zu schicken, sondern eine Form von Arbeit zu entwickeln, die regional organisiert ist. Diese kann nicht mit den Weltmärkten konkurrieren, sich aber in den Städten und in den Gemeinden abspielen. Das bedeutet auch Lernstrukturen einzubauen, damit die Menschen mittelfristig die Perspektive haben, auch in die anderen Arbeitsmärkte überzugehen. Dafür gibt es

eine Vielzahl von Einzelbeispielen, die wir jetzt nicht mehr diskutieren können, aber ich glaube, dass dies zum expliziten Ausdruck einer politischen Strategie gemacht werden muss.

Statement:

Dr. Hans-Jürgen Arlt

„Provokationen über Arbeit“

VORWORT

Drei Dinge können Gewerkschaftsfunktionäre besonders gut. 2008 habe ich mein 27jähriges Jubiläum als Gewerkschaftsfunktionär, auch ich kann diese drei Dinge am besten: **Beschimpfung, Bedrohung und Belehrung.**

„Es gibt wohl kein schmerzlich-schöneres Wort als JUBILÄUM. Es trägt die ARBEIT vieler, vieler Jahre auf den Armen...“

(Walter Serner, 1889-1942, Dadaist, Erzähler, Bonvivant, Reisender...).

Meine Damen und Herren,

Sie wohnen einem Jubiläum bei. Kurze Wege nur führen vom Beiwohnen zum Beischlafen.

Sie tragen die Arbeit von elf Jahren auf den Armen – ich frage mich, wie Sie das hinbekommen, im Sitzen, mit verschränkten Armen, teilweise mit den Händen in der Hosentasche? Sie erwecken den Eindruck, als hätten Klaus Kost und Kollegen elf Jahre lang fast nichts getan.

Was machen Sie hier? Arbeiten Sie hier? Ich meine, werden Sie bezahlt in der Zeit, in der Sie hier herumsitzen und für lau essen und trinken?

Wenn Sie bezahlt werden, sind sie abhängig beschäftigt. Als abhängig Beschäftigte leben Sie laut Marx in Verhältnissen, in denen der Mensch ein erniedrigtes, geknechtetes, verlassenes und verächtliches Wesen ist.

Aber so sehen Sie nicht aus, ich finde, Sie gleichen mehr dieser biblischen Lilie, die nicht arbeitet, aber trotzdem schöner gekleidet ist als Salomo in all seiner Pracht.

Es ist Ihnen aufgefallen! Das Bibelzitat habe ich verstümmelt, es heißt im Wortlaut, sie, die Lilien, sie arbeiten nicht und sie spinnen nicht. Letzteres habe ich weggelassen, weil ich glaube, dass Sie hier - nur nicht arbeiten.

Wie komme ich zu dieser zweifelhaften Meinung über Sie?

Ich verdächtige Sie. Ich habe Sie im Verdacht, dass Sie zu den Leuten gehören, die auf Wahlplakate schreiben: „Arbeit, Arbeit, Arbeit“. Ich verdächtige Sie, dass Sie Bündnisse für Arbeit schließen, betriebliche und politische, dass Sie fordern, Arbeit solle das Land regieren, dass Sie Transparente durch die Gegend tragen, auf welchen Sprüche stehen wie „Keine Arbeit ist so schlimm wie keine.“ Kurz: Ich halte Sie für Gläubige, für gläubige Anhänger der Arbeitsgesellschaft, für Gläubige, die arbeiten werden bis zum letzten Job so wie andere Kriege führen bis zum letzten Mann.

Sie fühlen sich als stolze Erben der Arbeiterbewegung, aber Sie verschleiern, Sie verspielen dieses Erbe, weil Sie ein unaufgeklärtes, ein ideologisch überfrachtetes Verhältnis zur Arbeit haben.

Das ist schon wahr, ohne Arbeit gibt es keine menschliche Existenz. Ohne Luft und Wasser, ohne Stuhlgang und Schlaf, ohne Beischlaf (den hatten wir schon), ohne Licht, ohne Bewegung, ohne Wärme, ohne Kommunikation etc. etc. übrigens auch nicht.

Was Arbeit für die Menschen bedeutet, das hat sich von Zeit zu Zeit und von Kultur zu Kultur gründlich verändert. Die besondere Bedeutung der Arbeit in der modernen, in unserer so genannten Arbeitsgesellschaft löst sich zur Zeit auf. Wenn wir die Ungerechtigkeit, die Unsicherheit, die Armut und die Verwahrlosung nicht ausufern lassen wollen, werden wir der Arbeit eine andere Bedeutung und eine veränderte Funktion geben müssen.

Das aufsteigende Bürgertum hat die Arbeit umgewertet und aufgewertet. Seine Vordenker erkoren die Arbeit zur Quelle des Eigentums und des Reichtums - und brachten sie damit gegen den konsumierenden, faulen feudalen Adel in Stellung. Die Bezeichnung Industriegesellschaft - vom lateinischen industria, der Fleiß - war ein Kampfbegriff gegen das ständische, das adlige Vorrecht auf Konsum ohne Arbeit: die Fleißigen gegen die Faulen.

„Arbeit ist die Mission des Menschen auf dieser Erde. Es kämpft sich ein Tag herauf, es wird ein Tag kommen, an dem der, welcher keine Arbeit hat, es nicht für geraten halten wird, sich in unserem Bereich des Sonnensystems zu zeigen, sondern sich anderwärts umsehen mag, ob irgendwo ein fauler Planet sei.“ (Thomas Carlyle 1795-1881)

Nur einer hat noch mehr übertrieben. Karl Marx. Um die Arbeit gegen das Kapital stark zu machen, hat er zur größtmöglichen Übertreibung gegriffen. Er hat die Bedeutung der Arbeit hochgetrieben bis zur zeitlosen gesellschaftlichen Schlüsselkategorie, ja bis zum menschlichen Gattungsbegriff. Arbeit ist „erstes Lebensbedürfnis“ liest man bei Marx. „Arbeit ist alles, was keinen Spaß macht“, schreibt Brecht. Wenn beide Recht haben, macht das Leben keinen Spaß.

Der real nicht mehr existierende Sozialismus vergötterte die Arbeit. Der Arbeiter- und Bauernstaat mit seinen werktätigen Massen feierte die Helden der Arbeit. Er machte aus Betrieben Kathedralen der Arbeit, wo statt zu beten, gearbeitet wurde für das Wohl und den Fortschritt der Menschheit.

Wie Verliebte nur die schönen Seiten des geliebten Menschen sehen, so nehmen die Gläubigen der Arbeitsgesellschaft, im Osten wie im Westen, nur die guten Seiten der Arbeit wahr. Alles, was schlecht ist, schieben sie dem Kapital in die Schuhe. Arbeit feiern sie als Produktivkraft, zugleich brandmarken sie die Zerstörungskraft des Kapitals. Mit dem Zweiten sehen sie kritischer, auf dem Ersten sind sie blind:

In Wirklichkeit macht die Arbeit immer etwas zunichte, um etwas zuwege zu bringen, das schafft sie ganz alleine.

„Denn was gibt der Mensch der Kuh, dem Baum oder dem Ochsen, die ihm Milch, Wärme, Wohnung, Arbeitskraft und Fleisch geben? Den Tod.“ (Michel Serres, Der Parasit, Frankfurt, 1987, S. 14)

Die Gläubigen der Arbeitsgesellschaft klammern. Sie klammern sich an die Erwerbsarbeit, die allen Menschen guten Willens Einkommen und soziale Anerkennung bringen, sogar ihrem Leben Sinn stiften soll. Seit mehr als 100 Jahren macht die Erwerbsarbeit aus Männern und Frauen anerkannte, mit Geld, wenn auch meist nur mit Kleingeld, ausgestattete Gesellschaftsmitglieder. Es war die Arbeiterbewegung, die mit der Revolution auf den Lippen diese Integration der Arbeiter erkämpfte. Es war die Gewerkschaftsbewegung, die ein so genanntes Normalarbeitsverhältnis durchgesetzt hat, das sich mit der Spaltung zwischen Arbeit und Leben, mit der Benachteiligung der Frauen und mit organisierter Verantwortungslosigkeit gegenüber der Natur gut vertragen hat.

Ihre Gläubigen beten seit Jahrzehnten dafür, dass die Arbeitsgesellschaft ihr großes historisches Versprechen irgendwann einlösen möge, jedem und jeder mittels Erwerbsarbeit eine eigenständige soziale Existenz zu garantieren. Aber niemand, kein Betrieb, keine Partei, keine Stiftung, keine staatliche Verwaltung, kein Verband, auch die Kirche nicht, noch nicht einmal die Gewerkschaft bietet bezahlte Arbeit an, weil ein Mensch sie braucht. Alle beschwören die Arbeitsgesellschaft und leisten dabei einen Meineid. Arbeitsplätze sind, wo immer sie entstehen und vergehen, nur eine Nebenfolge. Für ihr historisches Versprechen hält die Arbeitsgesellschaft nur zufällige Lösungen bereit. Weshalb sollten als Nebenwirkung, also unbeabsichtigt, so viele Arbeitsplätze entstehen wie unsere Gesellschaft gerade braucht? Nur wer die Arbeitsgesellschaft verherrlicht, kann an dieses Wunder glauben.

In diesem unserem Land läuft der alltägliche millionenfache Deal Arbeitsplatz für Anpassung. Was Frauen und Männer sich zumuten lassen an Rücksichtslosigkeit, Willkür und Fremdbestimmung, was sie sich auferlegen an Stillhalten, Wohlverhalten und Abnicken steht in einem direkten Zusammenhang mit der Notwendigkeit, den Arbeitsplatz zu behalten, einen besseren zu finden oder überhaupt einen zu bekommen. „Sozial ist, was Arbeit schafft“, das ist die nackte, bittere und böse Wahrheit. Die Arbeitsgesellschaft ist in Wirklichkeit eine Gesellschaft auf der Suche nach bezahlter Arbeit. Aus der Arbeiterbewegung ist eine Bewegung für mehr Beschäftigung geworden. Die Gewerkschaft reibt sich auf in der Doppelrolle, als Konfliktgegner bessere Arbeitsbedingungen und als Kooperationspartner mehr Arbeitsplätze

durchsetzen zu sollen. So bleibt die Arbeitswelt im moralischen Gleichgewicht. Die Kapitalisten haben keine Moral, dafür haben die Gewerkschaften eine doppelte.

Wie alle Gläubigen sind auch die Glaubensbrüder und Glaubensschwestern der Arbeitsgesellschaft ordnungsliebend. Was ihre Ordnung stört, was das Normalarbeitsverhältnis beschädigt, kann nur böse sein. Sie sehen die Welt schlechter werden, deshalb hoffen und beten sie, dass ihre kleine heile Welt noch eine kleine Weile hält. Sie wollen zurück zur alten Ordnung. Marx wollte aus der Kritik an der alten Welt die neue Welt gewinnen. Die Gläubigen der Arbeitsgesellschaft wollen aus der Kritik an der neuen Welt die alte Welt zurückgewinnen.

Keine Gesellschaft ohne Arbeit, d'accord. Aber deswegen muss es noch lange keine Arbeitsgesellschaft sein, die das Arbeiten moralisiert und heroisiert.

Die Menschen brauchen nicht „Arbeit, Arbeit, Arbeit“, sondern eine soziale Basis, die sie als Subjekte stark macht, die sicherstellt, dass ihnen nicht jedes Mal zusammen mit dem Arbeitsplatz der Boden unter den Füßen weggezogen wird. Gute Arbeit kann es nur für die geben, die nicht auf Gedeih und Verderb von ihr abhängig sind.

Aus diesen und vielen anderen Gründen brauchen wir ein garantiertes Grundeinkommen, mit dem wir unseren Respekt vor der sozialen Existenz jedes einzelnen Menschen ausdrücken. Ein garantiertes Grundeinkommen verschafft jedem Menschen die große Freiheit Nr.1, die Freiheit Nein zu sagen. Erst mit der Freiheit nein zu sagen, beginnt die Chance zur Selbstbestimmung.

August Bebel, ein prominenter Mitbegründer der Glaubensgemeinschaft, hat erklärt, „der Sozialismus stimmt mit der Bibel darin überein, wenn diese sagt: Wer nicht arbeitet, soll nicht essen.“ Als kleine Kostprobe, als Vorgeschmack auf bessere Zeiten bekommen Sie jetzt Essen ohne zu arbeiten. Guten Appetit.

Statement:
von Reinhard Kuhlmann

„Ketzerisches über Beratung“

Um ganz ehrlich zu sein, es gibt kaum eine ehrenvollere Einladung, als in die Haut eines Redners zu speziell diesem Thema zu schlüpfen. Ketzer sein – und unter Beratern überleben.

Technische Vorbemerkung: Vorsicht! Sie betreten die PowerPoint-freie Zone! Ab sofort gilt der Vorrang des Inhalts vor der Form, der Vorrang des Denkens vor der Präsentation! Ab sofort darf differenziert werden!

Ketzerisches über Beratung, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen, meine Damen und Herren, liebes Team von PCG, lieber Klaus, Ketzerisches über Beratung schließt Ketzerisches über Berater ein. Solch ein Thema zu setzen zeugt von gewisser Finesse. Kritik und Selbstkritik kommt auf die Tagesordnung. Sie wird dadurch gleichsam immunisiert.

Solch ein Thema anzunehmen, zeugt entweder von Dummheit oder von Furchtlosigkeit. Ketzer werden bekanntlich verbrannt. Nur wenigen ist ewiges Leben in schönem Ambiente zugesagt, wie Giordano Bruno auf dem Campo Fiori. Der Essener Süden mag als Ort der Verbannung ähnlich attraktiv sein.

Ketzerisches über Beratung: Die Einladung, in der Tat, ist durchsichtig. Ketzer werden verbrannt, geteert, gefedert, ich habe mir alle Rückzugspositionen hier gesichert. Ketzer haben in der Tat ein langes Leben, zumindest nach ihrem frühen Tod. Ich möchte mich auch dieser Logik nicht entziehen, wenn es denn schon kein PowerPoint sein muss und kein PowerPoint sein wird, dann fallen mir doch einige alt gediente Vordenker hier heute ein. Berater waren wohlgelitten bei Hofe. Nicht selten waren Berater auch Hofnarren. Vergleiche mit aktuellen Ereignissen bitte ich nicht zu ziehen. Aber Berater als Flüsterer oder in Neudeutsch als Spindoctors, hier fällt mir besonders Peter Mandelson ein, haben in allen Krisenzeiten, den Hochs und den Tiefs, immer Konjunktur gehabt. Beratung hieß es, sei in der Neuzeit industrialisiert, demokratisiert worden, ob die Beratung damit besser geworden ist, das mögen Sie alle als Beratungsgeschädigte oder als Beratungsresistente selber beurteilen. Heute sind wir in der Situation der Demokratisierung der Beratung, ist Beratung ein Beruf geworden. Ein honoriger Beruf, ich möchte darauf zurückkommen. Die Grundlage für diesen Beruf liegt in der Unzulänglichkeit des menschlichen Seins. Zu deutsch: Wir sind alle zu doof, die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit zu treffen, wir kennen alle nicht die Konsequenzen dessen, was wir tun, und was brauchen wir dafür? Wir brauchen Berater, auf denen wir manche Sorgen und Nöte dieser Welt wie ein Päckchen abladen, wir brauchen Beratung, um selber uns darüber klar zu werden, welche Entscheidung denn wir eigentlich zu treffen gedenken. Jetzt wäre es zu einfach, sich auf das Dichterwort zurückzuziehen, von der Unzulänglichkeit menschlichen Strebens, denn darin liegt eine Falle: Ich möchte insistieren, auch Berater sind Menschen, manchmal als Hütchenspieler in Nadelstreifen beschimpft; die Logik haben wir eben, wie ich finde, faszinierend noch einmal vorgestellt bekommen. Aber Berater sind doch

eben Menschen mit besonderen Funktionen, besonderer Verantwortung. Ich komme darauf zurück.

Die Beraterbranche befindet sich im Boom. Aber was leisten eigentlich professionelle Berater wirklich? Aber bitte nicht vergessen, jeder von uns erkennt immer häufiger eigene Unzulänglichkeiten, so dass er auf Berater zurückgreift, der eine guckt zu seinem Lebensgefährten, seiner Lebensgefährtin, seiner Frau und seinem Lehrer, seinem Kollegen, seinem Freund, andere gucken nur in sich selbst hinein und die dritten begeben sich in die Hand einer professionellen Behandlung, heute eben Beratung genannt.

Dabei ist der volkswirtschaftliche Schaden, den Berater ausgeübt haben, nachweislich in Millionen pro Jahr nicht mehr zu messen, weise, kluge Leute haben das sozusagen auf einen einstelligen Milliardenbetrag berechnet. Aber was ist denn sozusagen der volkswirtschaftliche Beitrag der gesamten Beraterzunft gegen das finanzwirtschaftliche Sicherungspaket der Bundesregierung? Uns verschieben sich die Zahlen und die Größenordnungen; die Halbwertszeit, dass so etwas gilt, die geht inzwischen in die Tage.

Beratung erzeugt Widersprüche. Beratung kommt häufig für die Folgen nicht auf. Damit kann Beratung ein Gewerbe organisierter Unverantwortlichkeit sein. Beratung verschleiert die eigene Ahnungslosigkeit durch systematische und nachhaltige Befragung der Belegschaften. Beratung verkauft sich selber zu horrenden Tagessätzen. Guter Rat ist teuer! Beratung verabschiedet sich, wenn bei der Umsetzung der Beratung die Hütte brennt, und dann sind wieder neue Berater gefordert, um die Löschzüge zu organisieren und halbwegs geordnete Verhältnisse wieder herzustellen.

Wie viele Berater unseriöse Abzocker sind, das weiß niemand. Ich weiß nur, die Berufsbezeichnung des Beraters ist nicht geschützt. Das gleiche gilt auch für den Consultant. Jeder kann und darf sich so nennen. Ich möchte Sie dazu einladen. Es gibt keine Zutrittsbarrieren zu diesem Beruf, und ich diskriminiere insbesondere die Schichten, die eben schon einmal hier so sozusagen zur Sprache gebracht wurden, in gar keiner Weise, sondern ich verneige mich in Demut. Aber auch ein Hauptschulabschluss ist nicht erforderlich, um den Beruf eines Beraters zu ergreifen. Berater und Beraterinnen, das ist die Vielfalt der Unwissenheit, des Orientierungsbedürfnisses, der Entscheidungsunfähigkeit, die sich im Beratungsgewerbe manifestiert. Die Finanzberaterin, der Diätberater, der Fitnessberater. Mir ist auch aufgefallen, dass die Tupperboardberaterin inzwischen Kultstatus hat, der Stilberater und welcher Berater und Beraterin ihr Leben mit ihren guten Ideen fristen. Es ist eine Vielfalt ohne Grenzen. Ich möchte mir das Profil eines besonderen Beratertyps einfach vor Augen führen, ich möchte Sie daran teilhaben lassen.

„Sie sind kreativ, ehrgeizig, kommunikationsstark, offen und flexibel, haben viele Ideen, sind innovativ und suchen ein Unternehmen, das ihnen die Freiräume für ihre Visionen und Karriereaussichten bietet. Wenn Sie davon überzeugt sind, dann sollten Sie gemeinsam mit uns durchstarten, wir bieten erstklassige Berufsperspektiven für ehrgeizige Menschen. Sie sind auf ihrem Gebiet einer der besten, dann sind Sie bei uns genau richtig! Und wer uns mit seinem Können und seiner Erfahrung weiterbringt, der kann das Gleiche von uns erwarten. Wir bieten ihnen anspruchsvolle Aufgaben, Eigenverantwortung, Vertrauen und umfangreiche Sozialleistungen.“

Jetzt warten Sie nur noch auf die Quelle. AVON, Deutschland. Das ist die Zunft, von der der erste Vorsitzende der IG Metall, Bertold Huber, gesagt hat: „Diese Zunft ist eigentlich versaut ohne Ende!“ Versaut ohne Ende würde ja bedeuten, dass wir keine Perspektive finden, weder in der Zusammenarbeit noch in der eigenen Professionalität, und das wäre denn doch ein bedrückendes Zwischenresultat einer Festtagung. Lassen Sie noch einmal systematische Widersprüche, aber am Schluss eben auch ketzerische Perspektiven andeuten.

Erstens: Die Tätigkeit von Unternehmensberatern ist häufig als klassisches Beispiel für den Mangel an nachhaltiger Entwicklung dargestellt worden.

Zweitens: Unternehmensberatung konzentriert sich häufig darauf, die Präsentation bereits vorhandener interner Veränderungen darzustellen.

Drittens: Die Dienstleistung endet aber dort, wo die reale Umsetzung beginnt. Zusätzlich gibt es Erfahrungen - und ich bekenne mich schuldig, dass ich an dieser Erfahrung auch leide - gibt es die Erfahrung, dass Berater hin und wieder auch als Vorwand dienen, Entscheidungen nicht treffen zu müssen, und damit vors Rohr geschoben werden.

Neben ihrer Haftung für das, was sie eigentlich nicht leisten, fehlen auch - darauf habe ich hingewiesen - objektiv nachvollziehbare Qualifikationsnachweise in diesem Gewerbe. Und last not least - auch dies ist ein Teil meiner eigenen Erfahrung in ganz unterschiedlichen beruflichen Feldern - häufig habe ich jedenfalls mit Beratern zu tun gehabt, die ein Beratungskonzept für fast alles hatten, aber eine Sauce für jedes Gericht kommt halt nicht so gut rüber.

Dafür ist der Beratungsprozess häufig durch die stetig wiederkehrenden Elemente gekennzeichnet. Da fängt zunächst diese ganz bedeutsame Situationsanalyse, die Ist-Aufnahme, dann kommt die Zielformulierung, der Soll-Zustand, für das Beratungsprojekt. Ab diesem Zeitpunkt wird es teuer, weil genau hier die Kalkulation des Beratungsaufwandes ansetzt. Konzeptentwicklung, Konzeptpräsentation, natürlich in dreifach abgesicherter PowerPoint-

Version, das Coaching bei der Umsetzung sowie ein Maßnahmencontrolling, wenn es denn gewünscht und wenn es denn geleistet werden kann, vervollständigen das Gesellenstück.

Dabei treffen wir auf immer wiederkehrende Typen. Der Begriff des Typen ist keine Diskriminierung, sondern soll eine Form von Abstraktion darstellen, der Abstraktion aus dem wirklichen Leben.

Smarter Anzug, ausgestattet mit der neuesten Handy-Technik, Blackberry rechts hinten in der Tasche, Laptop ohne Lederhose, in Eile zum nächsten Kundentermin, danach ein Geschäftsessen, und die ganz schnelle kursorische Handelsblattlektüre, manchmal auch Financial Times, aber natürlich die deutsche Ausgabe nach dem Dessert, nicht zu vergessen das Präsentieren der bunten PowerPoint-Endlosserien, die dem Kunden die Geheimnisse betriebswirtschaftlicher Lösungen für den eigenen Laden vermitteln.

Dieses Bild von Unternehmensberater oder von Consultant ist natürlich eine Karikatur, auch wenn der eine oder andere ein lebendes Beispiel identifiziert haben mag. Ketzer müssen zur Versöhnung nicht beitragen. Durch ihren Tod ist ihre Unsterblichkeit, durch das Gedenken sind sie ein Teil der Versöhnung. Beratung ist unverzichtbar. Der Bedarf an Beratung wird wachsen.

Wirtschaft und Technik und in einem erweiterten Sinne vielleicht diese Form der Arbeitsgesellschaft insgesamt, sind längst nicht mehr nur Instrumente für bestimmte Zwecke. Sie sind Großsysteme, die sich durch eine wachsende Komplexität und die Geschwindigkeit und die zunehmende Geschwindigkeit des Wandels einer effektiven Steuerung immer wieder neu entziehen. Wir sind Opfer des Geistes aus der Flasche, den wir haben entweichen lassen. Wir sind verantwortlich und niemand sonst. Und die Grenzen unserer Kenntnis und die Geschwindigkeit dieser Veränderung und die zunehmende Komplexität lassen uns in allen Zusammenhängen auf Berater zurückgreifen. Berater erleichtern die Verfügbarkeit des Wissens und dienen der Beschleunigung von rationalen Entscheidungen.

Sieht es mit der Zunft so düster aus, wie man meinen könnte? Wo bleibt das Positive, Herr Referent? Das Positive liegt so nah. Ich möchte doch einige wenige Elemente eines Papiers zitieren, das mir bei der Vorbereitung dieser Überlegungen, dieser ketzerischen Überlegungen, in die Hand gefallen ist. Es ist ein Papier aus dem Jahre 2006, zweitausendsechs nach Christi Geburt, aus dem April, wo sich Klaus Kost für mehr Qualität und mehr Professionalität in der arbeitnehmernahen Beratung auseinandersetzt. Ich denke, er hat hier ein hochinteressantes Diskussionspapier vorgelegt, das zum Zuspruch und zum Widerspruch gleichermaßen herausfordert. Der eine oder andere von uns mag gewohnt sein, die mangelnde oder

zögerhafte Reaktion aus den Vorstandsetagen zu kritisieren. In aller Bescheidenheit weise ich darauf hin, dass auch Gewerkschaften über Vorstandsetagen verfügen und mir auch nicht bekannt ist, dass sich Klaus Kost vor Reaktionen hätte kaum schützen können. Es ist nicht so, dass dieser Diskussionsbeitrag, dass diese Diskussionsbeiträge so wesentlich, so zahlreich, so substantiell gewesen sind, aber was nicht ist, das kann ja noch kommen. Ich möchte drei Punkte hervorheben, von denen ich meine, dass sie in dieser Unübersichtlichkeit des Gewerbes selber und in der Widersprüchlichkeit, in der Berater agieren, Orientierungspunkte sein können. Ich glaube, dass die Frage richtig gestellt ist, wenn wir nach der Qualifikation und Kompetenz der Berater als allererstes fragen. Ich als Beratungsresistenter und auch als Beratungsleidender halte dies für eine zentrale strategische Frage. Diese Form der Selbstreflexion aufzubringen im Beraterberuf ist schon ein Qualitätsmerkmal in sich. Zweiter Punkt: Ich halte es für absolut richtig und wichtig, dass die Beraterzunft neben der Frage der Qualifikation und der Kompetenz der eigenen Mannschaft die Frage nach der Internationalisierung des Beratungsprofils explizit thematisiert. Internationalisierung, es ist trivial, Kolleginnen und Kollegen, meine Damen und Herren, Internationalisierung der Beratung ist nicht der Vorrang der Big Five, der Big Three, der großen globalen Beratungsagenturen. Internationalisierung der Beratung ist besondere Herausforderung für eine Beratung, die sich den Forderungen und dem Anspruch einer arbeitsbezogenen Beratung stellt. Ohne klare internationale Perspektive in der Ursachenanalyse, aber auch in den Gestaltungsalternativen, lässt sich Beratung heute nicht mehr organisieren. Und der dritte Punkt: Aus meiner Sicht ist auch wichtig, die Rolle der Netzwerke thematisiert zu haben, weil sie auch Ausdruck der eigenen Bescheidenheit, der Erkenntnisse der eigenen Grenzen und daraus der notwendigen zu ziehenden Konsequenzen zieht. Wenn ich das als Summe ziehe, dann ist hier etwas gewagt worden, das dann hinterher mündet in die Forderung nach Auditierung, Zertifizierung und Qualitätssicherung. Ich weiß, dass manche etablierte Beratungsinstitutionen gerade so etwas wie der Teufel das Weihwasser fürchten. Sie fürchten es deshalb, weil ihnen ihre geschlossenen Kreise, die inneren Zirkel damit ausgedünnt und ausgetrocknet würden.

Zum Schluss: Ein elfjähriges Jubiläum ist ja auch nicht ohne. Einerseits erzeugt es Respekt, sich nicht dem Diktat der runden Zahl unterzuordnen. Es ist so etwas wie ein geheimes Zeichen von Kreativität, von Widerborstigkeit. Wir kennen alle dieses kleine gallische Dorf. Andererseits mag es auch eine Referenz an den rheinischen Karneval sein.

Ein elfjähriges Jubiläum zu feiern, das hat schon etwas. Es zeugt, von Selbstbewusstsein, von einem klaren Standpunkt, und ich denke, das ist Anlass genug, gute Wünsche auszusprechen.

Ich möchte die guten Wünsche einkleiden in eine kleine Geschichte. Da gibt es eine Bundeskanzlerin, die an der Frage „Welche Berater nehme ich?“ schon mehrfach gescheitert ist. Ich möchte jetzt neben der Frage der Beratung der Berater fragen, wer berät eigentlich den, der Berater in Anspruch nimmt? Ich darf Sie mit auf eine Zeitreise nehmen. Es ist noch gar nicht so lange her, dass auf der Suche nach Beratern Frau Merkel auf die Idee kam, den Steuerexperten Paul Kirchhoff zu engagieren, der als „Professor aus Heidelberg“ berühmt geworden ist. Der nächste Berater, ein Innovationsberater, war Heinrich von Pierer, der in diesem Unternehmen durch die Umwegfinanzierung von „Arbeitnehmerorganisationen“ bekannt geworden ist. Und der letzte, der kann einen nun völlig irre machen an der Vernunft der Leute, die Berater suchen, um sich beraten zu lassen, höchste Komplexität, wie mir scheint. Der jüngste Berater, der dann in die Mühle geriet, war der ehemalige Bundesbankchef Hans Tiedtmeier, wo man nun wirklich den Bock zum Gärtner machen wollte und ihn als Berater in Sachen Finanzkrise mit der Aufsicht über das Finanzmarktkonsolidierungsprogramm beauftragte. Man muss sich nur an dieses Zitat von 1996 erinnern, dass es ja nicht so sehr die Aufgabe sei, die politischen Systeme zum Regelungssystem für die globalen Finanzmärkte zu machen, sondern es ja wohl eher eine umgekehrte Aufgabe sei, die Finanzmärkte zu Regelungsinstitutionen der politischen Entscheidungen werden zu lassen. Also was lernen wir von Frau Merkel? So geht es nicht! Jeder gucke sich seinen Berater vorher an. Jeder ist für die Auswahl des Beraters selbst verantwortlich.

Möge die Wahl häufig auf diese Beratung fallen!

In diesem Sinne – ganz unkritisch – alles Gute für die nächsten 11 Jahre für PCG und Klaus Kost.

Moderiertes Gespräch:

„Was leistet Beratung für Betriebsräte und Gewerkschaften? – Berichte aus der Praxis“

mit

Ralf Heppenstiel, (Betriebsratsvorsitzender ThyssenKrupp Nirosta GmbH)

Sadiye Mesci-Alpaslan, (Betriebsratsvorsitzende der Avery Dennison Central Europe GmbH/ PAXAR Central Europe GmbH)

Detlef Ernst, (Anwalt für Arbeitsrecht aus Tübingen)

Philippe Duchamp, (Groupe ALPHA, Frankreich),

moderiert von

Gerd Banner (Prokurist bei PCG - PROJECT CONSULT GmbH)

Prof. Kost:

Meine Damen und Herren, bevor ich Herrn Gerd Banner die Diskussionsleitung übergebe, erlaube ich mir kurz, die Teilnehmer der Diskussionsrunde vorzustellen. Ralf Heppenstiel ist Betriebsratsvorsitzender in Dillenburg bei der ThyssenKrupp Nirosta GmbH, einem Unternehmen der ThyssenKrupp AG, die so genannte Edelstahlflachprodukte herstellen. Sadiye Mesci-Alpaslan ist Betriebsratsvorsitzende der Avery Dennison Central Europe GmbH/PAXAR Central Europe GmbH. Dabei handelt es sich um ein Unternehmen in Sprockhövel, welches wir bereits beraten haben und derzeit noch bei der Gründung eines Europäischen Betriebsrats beraten. Des Weiteren nimmt an dieser Diskussion Herr Detlef Ernst, Anwalt für Arbeitsrecht aus Tübingen teil, der jedoch auch bundesweit tätig ist. Neben ihm sitzt der Kollege Philippe Duchamp, welcher bei PCG im Rahmen eines Austausches acht Monate gearbeitet hat. Philippe arbeitet zurzeit in Lille in Frankreich und ist bei Groupe ALPHA beschäftigt. Dabei handelt es sich um eine sehr große französische arbeitsorientierte Beratungsgesellschaft. Unser Kollege Christian Weis, der ebenfalls heute anwesend ist, war im Gegenzug für Philippe für mehr als ein Jahr bei Groupe ALPHA in Paris. Bei dem Diskussionsleiter Gerd Banner handelt es sich um den Prokuristen bei PCG und dem Bereichsleiter für die betriebswirtschaftlichen Analysen.

Gerd Banner:

Schönen guten Tag, meine Damen und Herren, ich freue mich für PCG - PROJECT CONSULT GmbH diese Moderation hier leiten zu dürfen. Ich gebe allerdings zu, dass mir dies nicht ganz leicht fällt, nachdem Herr Arlt unsere Zunft provoziert hat und auch Herr Kuhlmann bereits seinen Teil dazu beigetragen hat, uns in einem kritischen Licht erscheinen zu lassen. Es ist deswegen nicht so einfach, da jetzt die Praktiker hier sitzen, also diejenigen, die hier auf die Probe gestellt werden, schon einmal beraten zu haben oder und das ist vielleicht noch schlimmer, die sich haben beraten lassen.

Die erste Frage stelle ich an Sadiye: welche Erfahrung haben Sie denn mit den Beratern gemacht? Ich behaupte das dies nicht immer ganz unkritisch war, da Sie sich nicht nur haben beraten lassen, sondern die Richtung der Beratung auch stets immer vorgegeben haben.

Sadiye Mesci-Alpaslan:

Vielen Dank erst einmal für die Einladung. Es stimmt, wir arbeiten mit PCG seit zirka drei Jahren und das Ergebnis der Beratung für uns als Betriebsrat ist sehr gut. Wir haben sehr gute Ergebnisse erzielt. Nur haben wir diese Ergebnisse leider nicht im Betrieb umsetzen können, aber das lag nicht an den Beratern, sondern an der Unternehmensleitung, die nicht an den Alternativvorschlägen interessiert war. Der Beratungsprozess war auch ein Gewöh-

nungsprozess aneinander. Teilweise sind wir an einander geraten, weil wir Betriebsräte beteiligt werden wollten. Ich komme selber aus der Beratungsbranche und hatte Vorurteile gegen Berater. Große Probleme gab es aber, weil die Unternehmensleitung uns die Informationen nicht zur Verfügung gestellt hat und der Prozess einfach sehr langwierig war. Letztendlich haben wir erst im zweiten Beratungsprozess gute Ergebnisse erzielen können. Während der ersten Beratungsphase sind wir auf taube Ohren gestoßen und heute wissen wir, dass die Unternehmensleitung sagt: „Sie haben Recht gehabt, hätten wir die Alternativkonzepte, die Sie damals gemeinsam mit der Belegschaft erarbeitet haben, auch umgesetzt, wären wir heute in einer sehr viel besseren Position.“

Gerd Banner:

Vielen Dank, Sadiye. Ich mache auch keinen Hehl daraus, dass solche Veranstaltungen auch dazu angetan sind, dass Berater etwas Neues lernen. Reiner Kuhlmann hatte gesagt: „Ich bin beratungsresistent.“ Das können wir uns nicht erlauben, Herr Kuhlmann. Wir sind offen und nehmen neue Dinge wahr. Wir nehmen diese auf und beziehen sie auch in unsere Beratungen ein. Herr Heppenstiel, auch Sie haben selbst Erfahrungen mit Beratern gemacht und ich möchte Sie fragen zu welchem Anlass?

Ralf Heppenstiel:

Erst einmal schönen guten Tag auch von meiner Seite. Grundsätzlich habe ich mir, bevor ich hier die Einladung bekommen habe, auch schon einmal die Frage gestellt, wo die Beratung bei einem Betriebsrat überhaupt anfängt? Die Antwort muss lauten: im Tagesgeschäft. Die eigentlichen Fachausschüsse, das sind die Berater des Betriebsrates und diese können durch einen Consultant weiterqualifiziert werden. Ich habe mit Beratern jeden Tag in meinen Fachausschüssen zu tun und mit ihnen durchaus positive Erfahrungen gesammelt. Natürlich aber auch negative Erfahrungen, die es natürlich auch an dieser Stelle einmal zu erwähnen gilt. In dem Beratungsfall 2001 haben uns die Berater grundsätzlich die Frage gestellt, was zu unseren Kerngeschäften gehört. Zu dem Zeitpunkt gab es auf dem freien Markt so viele günstige Rohstoffe, dass sie uns zum Verkauf unserer Erzminen geraten haben. Die Vorstände haben dann diese Entscheidung getroffen und haben die Erzminen verkauft. Bei der momentanen Entwicklung jedoch, gerade bei den Rohstoffpreisen, muss man feststellen, dass diese Entscheidung heute nicht mehr getroffen worden wäre. Und dies nach der kurzen Zeitspanne zwischen 2001 bis 2008. Es gibt andere Unternehmen, wie Mittal Steel, die in dieser gleichen Frage andere Handlungsmöglichkeiten hatten. Frei von Beratern haben sie eine komplett andere Philosophie vertreten und ihre Schwerpunkte auf Rohstoffe gelegt. Momentan gibt der Markt ihnen Recht. Dennoch haben wir auch durchaus positive Erfahrun-

gen mit Beratern gesammelt, wie z.B. im Bereich Rechtsbeistand bei Sozialplänen. Somit bleibt ein zwiespältiges Bild.

Gerd Banner:

Vielen Dank, Ralf. Beratung bedeutet einen Mehrklang. Als PCG beraten wir auch in schwierigen Situationen, wie z.B. bei Betriebsänderungen mit Personalkonsequenzen. Dabei stoßen auch wir an unsere Grenzen. In diesen Fällen suchen wir den Schulterschluss mit denen, die uns und den Beschäftigten vor allen Dingen dann helfen können, wenn es darum geht, sich möglicherweise rechtlich aufzustellen. Dieses kann man nicht mit jedem Juristen machen. Ein Jurist jedoch, mit dem wir in den vergangenen Jahren gute Erfahrungen gemacht haben, ist Detlef Ernst aus Tübingen. Detlef, wie erlebst du das denn, wenn du über Berater angesprochen wirst zu beraten?

Detlef Ernst:

Erst einmal auch von mir vielen Dank für die Einladung hier. Wie ich das erlebe? Ich weiß, dass die Anwälte den Ruf haben, den sie verdienen - als Rechtsverdreher. Ich kenne meine Zunft. Ich erlebe vor allem auch bei Juristen auf Arbeitgeberseite sehr viel Inkompetenz, gemischt mit fehlendem Einfühlungsvermögen. Ich kann es auch Brutalität nennen. Ich erlebe eine große Beschleunigung, unter der Arbeitgeber und auch Betriebsräte in erdrückendem Maße leiden. Das heißt, die Beratersituation erlebe ich in der Regel so, dass man in eine Situation kommt, in welcher das Kind bereits im Brunnen liegt und man sich anschließend fragt, ob noch etwas zu retten ist. Als Berater versuchen wir in solchen Situationen die Menschen zu erreichen und ihnen mitzuteilen, dass wir dafür sorgen wollen, ihren „Nachtschlaf“ zu sichern. Wir vermitteln ihnen das Gefühl, dass wir verstehen können, in welcher Situation sie sich gerade befinden und dass sie und ich als Berater genauso von den Versäumnisse der Vergangenheit an dem Arbeitsplatz, in dem Unternehmen, in dem Konzern eingeholt werden, in welchem wir gerade kämpfen. Ich wünsche mir oft eine Idealsituation, die ich mir so vorstelle, dass ein Betriebsrat einen Betrieb gut aufgestellt hat, Schulungen besucht hat und wir uns dann in einer Stresssituation, in die wir als Berater ja laufend hineingeworfen werden, auch verständigen können. Das heißt, als Berater mute ich auch meinen Betriebsräten ziemlich viel zu, weil ich mit rechtlich und sachlich schwierigen Fragen auf sie zukomme. Diejenigen, die bei mir in der Beratung waren, können ein Lied davon singen. Nur leider hilft es nichts, weil man gerade in diesen komplizierten Situationen zum Teil auch sehr genau hinschauen muss. Vergleichen kann man dies mit einem Chirurgen, der sich überlegt, ob er am Herz oder an der Lunge das Skalpell ansetzen soll. Das bedeutet, wir haben einen begrenzten Zeitfaktor, der in einer Beratung eine ganz extrem große Rolle spielt. Gleichzeitig erlebe ich es in der Beratung, dass es zwar die nötigen Paragraphen gibt, dass aber für den

Inhalt gemeinsam gekämpft werden muss. Als Anwalt kann ich die Form sichern. Den Inhalt, den müssen wir uns politisch erst einmal vorstellen und uns dann auch anschließend dafür einsetzen. Viele Situationen sind juristisch, vereinfacht gesagt, völlig kaputt. Das heißt, wenn ich in die Paragraphen hineinschaue, dann überlege ich schon im Vorfeld, ob ich den Kunden überhaupt sagen soll, was sie für Chancen haben. Dies bedeutet, ich habe häufiger in der Beratung auch die Situation, in der ich mir sage, dass wir mit der gemeinsam Kraft, die wir haben, etwas ausprobieren und versuchen es zu erreichen. Auch in solchen Situationen, die hoffnungslos sind. Eine Betriebsänderung kann vielleicht eher akzeptiert werden, wenn man sich auch die Situation der Gegenseite vor Augen hält, dass diese auch ihre Schwächen, ihre Nöte und ihre Bedürfnisse hat, so dass man sich gemeinsam überlegen kann, wie man diese Situation wieder in den Griff bekommen kann. Wenn mir ein Unternehmer und das ist wirklich in der Beratungspraxis real, gegenüber sitzt, welcher aus Frankreich gesagt bekommt, dass das Unternehmen europaweit siebeneinhalb Tausend Leute rauswerfen will und davon 750 in Deutschland, wo dieses Unternehmen gerade 32.000 Überstunden und den Urlaub aus dem letzten Jahr noch nicht abgefeiert hat und die Auftragsbücher noch sind voll sind, dann ist dies ein reales Beispiel aus der Praxis.

Gerd Banner:

Vielen Dank, Detlef. Ich würde gerne Philippe Duchamp in dieses Gespräch einbeziehen. Vorhin ist schon erwähnt worden, dass Philippe in der französischen Unternehmensberatung Groupe ALPHA mit über 900 Beratern arbeitet. Hat die Hinzuziehung von Beratung in Frankreich eine andere Tradition als in Deutschland und kannst du uns aus deinem Doppelleben in der Bundesrepublik Deutschland und in Frankreich einmal die grundsätzlichen Unterschiede darstellen?

Philippe Duchamp:

Die Systeme in Europa sind ganz unterschiedlich und nur sehr schwierig miteinander zu vergleichen. So gibt es in Frankreich beispielsweise Institutionen, die es in Deutschland nicht gibt und umgekehrt. Oder es ist in Deutschland etwas vorhanden, dass es nicht in Polen gibt und so weiter. Das heißt, es gibt keine einfache Korrespondenz zwischen den verschiedenen Systemen. In Deutschland habe ich manchmal den Eindruck gehabt, dass ich auf einem anderen Planeten war - ich übertreibe ein wenig - aber nicht sehr viel. Die Mitbestimmungssysteme sind ganz verschieden. So gibt es in Deutschland insbesondere die Mitbestimmung in Unternehmen. Natürlich gibt es auch andere Länder in Europa, bei denen es vergleichbare Systeme gibt und hier insbesondere im Norden. Im Süden ist diese Form überhaupt nicht verbreitet. Ich bin davon überzeugt, dass wenn deutsche Gewerkschaftsvertreter über Mitbestimmung im Unternehmen also nicht im Betrieb, sondern auf Unternehmensebene mit ihren

französischen oder italienischen Kollegen sprechen, dass der Italiener oder der Franzose fast überhaupt nichts über diese Mitbestimmung im Unternehmen verstanden hat. Natürlich hat er verstanden, was gemeint war, aber um ganz konkret zu verstehen, was die Mitbestimmung im Unternehmen meint, würde er mehr als eine Stunde brauchen.

Dasselbe gilt für das System des Branchentarifvertrages. Dieser existiert natürlich auch in anderen europäischen Ländern. Jedoch ist dieser in fast allen anderen Ländern anders aufgebaut als in Deutschland. So ist zum Beispiel in Frankreich die Rolle des Tarifvertrages nicht so wichtig. In Frankreich gibt es dafür Gesetze, die enorm wichtig sind, wie das Gesetz zum Mindestlohn. Vor zwei Monaten wurde im französischen Parlament entschieden, dass die Regelungen über die Arbeitszeit, die nicht vom Gesetz abhängig sind, auch nicht im Branchentarifverträgen geregelt werden müssen, sondern auf Unternehmens- oder Betriebs-ebene geregelt werden können. Das ist ein langer Prozess gewesen, aber er zeichnete sich schon seit einigen Jahren ab.

Ein weiterer Unterschied ist die Rolle der Expertise und der Beratung. Innerhalb des Unternehmens haben die französischen Betriebsräte und die Gewerkschaften, die in Frankreich eher eine rechtliche Präsentation haben, trotzdem ein Recht auf Beratung. Ich würde sagen, dass es deswegen viel einfacher für sie ist, wenn sie z.B. Hilfe brauchen, um die Strategie der Firma zu verstehen, die Konsequenzen der Strategie für die Belegschaft vorher zu sehen oder Alternativen aufzubauen.

Gerd Banner:

Vielen Dank Philippe. Ich stelle dir direkt die nächste Frage. Wir haben hier zwei Mitdiskutanten auf diesem Podium, Frau Mesci-Alpaslan und Herrn Heppenstiel, die aus zwei global agierenden Konzernen kommen. Zudem hat sich heute Morgen ebenfalls ein EBR-Vorsitzender zu Wort gemeldet. Vielleicht kannst du uns deswegen deine Erfahrung zu den EBR in Frankreich mitteilen?

Philippe Duchamp:

Den europäischen Betriebsräten fällt es ziemlich schwer zu funktionieren. Jeder, der schon mit einem EBR gearbeitet hat, weiß das. Es gibt natürlich rechtliche Gründe, aber ich bin nicht sicher, ob diese rechtlichen Gründe das größte Hindernis darstellen. Es gibt derzeit das Vorhaben, die EBR- Richtlinien zu ändern. Das kann zwar nur positiv gewertet werden, es wird jedoch nicht alles ändern. Das größte Problem der Europäischen Betriebsräte ist die Tatsache, dass die Mitglieder sich oft zu wenig auskennen. Sie versuchen sich einmal oder zweimal pro Jahr zu treffen und natürlich haben sie in den meisten Fällen Übersetzer dabei. Dennoch fällt es ihnen aus unserer Erfahrung heraus sehr schwer, sich zu verständigen.

Um ein Beispiel zu nennen: Ein Wort, welches ziemlich einfach zu übersetzen ist, ist das Wort Gewerkschaft: es heißt „syndicat“ auf Französisch, es bezieht sich aber auf die Ebene eines Unternehmens. Wenn die Deutschen von der Gewerkschaft sprechen, sprechen sie sehr oft von Personen, die nicht im Unternehmen tätig sind. Das sind Personen in der Verwaltungsstelle, z.B. in Frankfurt. Wenn ein Betriebsratsmitglied in Frankreich von Gewerkschaften spricht, dann spricht er von seinem Kollegen, dem „délégué syndicale“, der ein Gewerkschaftsdelegierter in dem Betrieb ist. Somit ist die Tatsache ganz natürlich anders, dass der Gewerkschafter zur Firma gehört. Ob das positiv oder negativ gesehen werden kann ist nicht die Frage, aber es zeigt ganz klar einen großen Unterschied. Wenn ein Gewerkschafter oder eine Person aus der Firma verhandelt oder es jemand von außerhalb ist, dann können sich ziemlich viele Positionen ändern.

Deswegen brauchen wir mehr Zusammenarbeit in Europa. Wir haben heute Morgen darüber gesprochen, dass die Unternehmen sich globalisiert haben und dass somit auch die Gewerkschaften mehr und enger miteinander arbeiten müssen. Die europäischen Betriebsräte sollten daher mehr miteinander und über sich selbst sprechen, damit sie die verschiedenen Systeme besser kennen lernen und verstehen.

Gerd Banner:

Detlef Ernst, an dich die Frage: Ökonomen als Berater glauben alle Beratungsfelder besetzen zu können. Wie sehen die Juristen das? Wie trennt man das eigentlich tatsächlich im Projekt? Bekommt man diese Trennung hin oder sind die Rivalitäten zu groß? Gelingt dies auch vor den Augen derer, die beraten werden oder geraten Juristen und Unternehmensberater in Konfliktsituationen?

Detlef Ernst:

Ich glaube, eine Trennung ist schon die falsche Frage. Die Frage sollte daher lauten, wie man sinnvoll zusammen arbeiten kann? Ich denke, dass die Betriebswirtschaft einen sehr hohen Stellenwert in der Beratung hat. Deswegen halte ich die Rolle der PCG auch an dieser Stelle für absolut grundlegend. Wiederum darf die Betriebswirtschaft nicht auf das Werkstor begrenzt werden, da auch solche Beratungsprozesse involviert sind, die Regional- und Strukturpolitik bedeuten. Angesichts der Unternehmensgrößen sind ganze Dörfer, Städte, Existenzen oder Regionen von den zu treffenden Entscheidungen abhängig. Ich will es deswegen bewusst breit definieren: Im Grunde arbeiten wir gemeinsam an einer politischen Aufgabe, die sich auf weit mehr als nur auf den Zahlenknecht oder auf den Paragraphenhengst bezieht. Konkret heißt dies, wenn ein Betriebsrat oder ein Wirtschaftsausschuss die richtigen Fragen stellen will, dann braucht er betriebswirtschaftliches und juristisches Wissen. Schon in der Fragestellung sollte das einfließen, wonach ich suche, sonst werde ich es

nicht finden. Bereits an dieser Stelle wird eine gemeinsame Zieldefinition gebraucht, die sowohl rechtlich wie auch betriebswirtschaftlich begründet ist. Das heißt betriebswirtschaftlich im Kern und rechtlich im Grunde mit der Frage, in welchen Formen und Wegen man am sinnvollsten in der knappen Zeit an die richtige Information gelangen kann. Mit einer Regelung ist es aber noch nicht beendet. Ich sehe drei Ebenen von Streitpotenzial im Unternehmen:

Erste Ebene: Wir streiten darum, dass wir überhaupt unterrichtet werden.

Zweite Ebene: Wir streiten darum, dass wir eine Regelung hinbekommen.

Dritte Ebene: Wir streiten darum, dass die Regelung auch eingehalten wird.

Man könnte auch sagen, dass nach dem Spiel sofort wieder vor dem Spiel ist. An der Stelle sieht man im Grunde genommen einen Kreislauf des Kampfes oder der Beratung, wobei sich beides ein Stück weit parallel verhält. Und auf allen drei Ebenen benötigt man beides. Auf der Ebene der Unterrichtung wird betriebswirtschaftliches Wissen gebraucht und anschließend auch rechtliches Wissen, wenn es um die Frage, an welcher Stelle man den Arbeitgeber zu fassen bekommt. Ich kann ihm eine Strafanzeige androhen oder eine Ordnungswidrigkeitenanzeige nach Paragraph 121 des Betriebsverfassungsgesetzes. Wenn man jedoch einmal ins Ordnungsamt gehen sollte und denen das Betriebsverfassungsgesetz zeigt, dann werden viele von ihnen dieses Gesetz zum ersten Mal sehen. Es gibt nur wenige, die sich in diesem Gebiet auskennen. Eine weitere Möglichkeit ist es, beim Wirtschaftsausschuss in die Einigungsstelle nach Paragraph 109 des Betriebsverfassungsgesetzes zu gehen. Dies halte ich persönlich für wesentlich effektiver, weil dort der Arbeitgeber mit finanziellen Konsequenzen konfrontiert ist. Falls ich dazu nicht in der Lage sein sollte, weil ich einen kleinen Betriebsrat habe, dann probiere ich vor dem Arbeitsgericht eine Klage einzureichen. Im Grunde ist es eine Frage der Weltanschauung oder des Charakters. Man kann es jetzt auf beides stützen, ob Juristen und Betriebswirte miteinander können oder ob sie nicht miteinander können.

Gerd Banner:

Vielen Dank Detlef für deinen Redebeitrag. Im Jahr 2006 versuchte Klaus Kost die Qualität in der arbeitnehmernahen Beratung nicht anzuprangern, sondern einmal auf den Prüfstand zu stellen. Dabei handelt es sich um ein heißes Eisen, denn in der Beratung versuchen wir vielen Menschen gerecht zu werden. Das sind die, die man berät, die Gewerkschaften, die Arbeitgeber oder Unternehmer und die, mit denen man möglicherweise in Kooperationen ist, so wie mit Detlef Ernst. Selber ist man folglich in einer kritischen Situation allen immer zur gleichen Zeit gerecht werden zu müssen. Und ich glaube, dass sich hier am Panel Sadiye Mesici-Alpaslan hinsichtlich der Betroffenheit am Besten ausdrücken kann. Denn wer misst denn

eigentlich, ob die PCG oder der von Ihnen hinzugezogene Rechtsanwalt einen guten oder schlechten Job gemacht hat? Wie äußert sich das im Dialog der Betriebspartner?

Sadiye Mesci-Alpaslan:

Also auch wenn wir ein anderes Beratungsunternehmen gehabt hätten oder andere Berater, die Geschäftsleitung hätte es immer schlecht gefunden, weil es nicht um das Beratungsunternehmen an sich geht, sondern um die Frage, wie Betriebsräte ihre Mitbestimmungsrechte in Anspruch nehmen. Ein Problem ist die Finanzierung der Beratung. Wir müssen im Vorfeld darüber streiten, ob die Geschäftsleitung bezahlt oder nicht. In dieser Frage muss man sich einig werden. Es geht also gar nicht um den Berater, sondern um Mitbestimmung und darum, dass Betriebsräte immer weiter an die Wand gedrückt werden. Bei der Explosion der Themen und Handlungsfelder, die wir Betriebsräte immer schneller und immer professioneller abwickeln müssen, brauchen wir Berater und die Gewerkschaft.

In unseren beiden Restrukturierungsfällen, in denen wir sehr eng mit der IG Metall und PCG gearbeitet haben, durften wir dem Arbeitgeber keine Angriffsfläche bieten. Wir wussten, dass der Arbeitgeber sagte: „Ich bezahle euch jetzt nur einen Sachverständigen und ihr habt euch für PCG entschieden, also habt ihr kein Recht auf einen Rechtsberater!“ Das haben wir im Vorfeld in gemeinsamen Gesprächen mit unserem Rechtsberater und der PCG abgeklärt, damit da erst gar keine Probleme auftauchen konnten. Es ist wichtig, dass diese Kette von Gewerkschaft, Berater und Betriebsrat wirklich fest ist. Wir können keine internen Auseinandersetzung gebrauchen. In unserem Fall ist uns das gut gelungen.

Gerd Banner:

Okay. Jetzt könnte ich natürlich auf bestimmte Beratungsfälle und Intensitäten bezogen die provokante These stellen, dass eigentlich die Beratung auch nur von Juristen erledigt werden könnte. Das wäre dann der eine Punkt. Und jetzt stelle ich einmal die Frage an Ralf Heppenstiel: Du hast auch schon in der Vergangenheit Erfahrung mit Arbeitsrechtlern und mit Unternehmensberatung gehabt. Vielleicht kannst du uns einmal sagen, welche Rolle hat denn eigentlich wer gespielt und zu welchem Anlass und wie prägte sich das bei dir in deinem Gremium genau aus?

Ralf Heppenstiel:

Die Themen der Fachanwälte spielen dann eine Rolle, wenn es sich um Regelungen von Sozialplänen geht. In diesen Fällen haben wir uns von der Gewerkschaft beraten lassen, beziehungsweise uns von ihr eine Empfehlung geben lassen und uns dann bei der Verhandlung von einem Sozialplan oder einem Interessenausgleich dementsprechend von einem Fachanwalt begleiten lassen. Ich glaube, dass dieser Schuh den Betriebsräten ein Stück zu

groß ist. Bei solchen spannenden Auseinandersetzungen muss man sich wirklich auf einen externen Fachmann verlassen können und sich dementsprechend bei den Verhandlungen begleiten lassen.

Prof. Dr. Klaus Kost:

Ich würde gerne Sadiye Mesci-Alpaslan fragen, wie sie damit umgeht, dass sie und ihre Kollegen im Augenblick in einer Situation sind, in welcher das, was der Arbeitgeber vor hatte, nämlich erfolgreich von zwei Standorten auf einen zu konzentrieren, dass dies nun nicht funktioniert? Euch brechen die Kunden weg. Die ganzen Horrorszenarien, die wir gemeinsam erarbeitet haben, sind auf einmal Realität. Ihr habt Angst, dass vielleicht der ganze Standort im nächsten Jahr gefährdet ist, insbesondere als Produktionsstandort. Wie geht ihr jetzt damit um? Heißt das, PCG kommt zum dritten Mal? Oder was macht Ihr?

Sadiye Mesci-Alpaslan:

Was wir machen? Es ist hier mehrmals darauf hingewiesen worden, dass Innovationen für den Fortbestand eines Betriebes sehr wichtig sind und auch für den Standort Deutschland. Wir als Betriebsräte haben versucht, den Arbeitgeber in diese Richtung zu bringen. Wir haben mit Hilfe der PCG einen Innovationskongress veranstaltet, um Innovation für den Standort anzuregen. Wir haben da sehr gute Ansätze ausgearbeitet. Es sind auch Netzwerke ins Auge gefasst worden. Der Arbeitgeber fand die Anregungen sehr gut, aber es ist bei dieser Einmaligkeit geblieben. Es ist schade, dass wir Betriebsräte den Arbeitgeber erst einmal in diese Richtung bringen müssten, darüber nachzudenken. Das einzige, was wir machen konnten war einen guten Sozialplan abzuschließen, eine Transfergesellschaft und einen Qualifikationstopf einzurichten und die Ausbildungsquote festzulegen. Aber all das reicht nicht aus, um den Standort zu sichern. Ursprünglich sollten 170 Arbeitsplätze abgebaut werden. Wir haben uns bei 88 eingependelt. Von diesen 88 waren wiederum 40 Freiwillige, andere Verträge waren befristete Verträge, die dann ausgelaufen sind. Aber uns fehlt heute die Basis an neuen Maschinen, um wirklich unsere Kunden gut zu beliefern oder die Lieferfristen einzuhalten. Daher springen uns die Kunden ab, weil wir die Maschinen und die Kapazitäten nicht mehr haben. Hinzu kommt noch die Kundenunzufriedenheit, so dass viele unserer Kunden abspringen. Somit haben wir unsere Existenzbasis verloren. Wenn wir nicht produktiv genug in Deutschland sind, sind wir nicht überlebensfähig, dann wird der Standort geschlossen. An dem Punkt sind wir jetzt angelangt. Wir haben von unseren 88 Maschinen vor zwei Jahren dreißig nach Italien verlagert. In diesem Jahr sind zwanzig Maschinen verschrotet worden und wir haben zwei Standorte zusammengelegt. Von mehr als fast fünfhundert Beschäftigten sind jetzt nur noch 370 übrig, davon sechzig Prozent in der Verwaltung. Die nächste Welle von Entlassungen droht die Verwaltung auszudünnen. Wir wissen auch nicht,

was wir machen sollen. Wir haben Ideen, aber wir haben keine Handhabe den Arbeitgeber zu Investitionen zu zwingen oder innovativ auf den Markt zu reagieren. Und Innovation heißt nicht nur in Maschinen zu investieren, sondern auch in Prozesse und Weiterbildung der Mitarbeiter. Leider tut sich nichts.

Gerd Banner:

Vielen Dank, Sadiye. Sehr geehrte Damen und Herren, vielen lieben Dank für Ihre Aufmerksamkeit und dass sie uns gefolgt sind. Ein recht herzlicher Dank geht auch an die Podiumsdiskutanten für ihre Beiträge.

Vortrag:

von Oliver Burkhard (IG Metall Bezirksleiter NRW)

„Verliehen, verbilligt, verlagert – welche Zukunft hat Erwerbsarbeit?“

Zunächst einmal natürlich, meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, lieber Klaus, erst einmal alles Gute zum Elfjährigen! PCG wird elf Jahre alt, ihr habt euch in dieser Zeit einen Namen gemacht als Profis für arbeitsorientierte Beratung genauso wie als profunde Kenner der Unternehmenslandschaft hier in NRW. Aber eben auch als Experten, auf die Arbeitnehmer, wir als Gewerkschaften und die Politik zählen können. Mein Eindruck ist, ihr ruht euch nicht darauf aus. Ihr bemüht euch ständig, eure Arbeit zu reflektieren, kontinuierlich besser zu werden und das dokumentiert ihr auch mit der heutigen Veranstaltung, das dokumentiert ihr mit Eurem neuen Buch. Mein Eindruck ist: ihr habt allen Grund zu feiern, und lasst mich das auch sagen im Namen der IG Metall NRW: meine herzlichen Glückwünsche.

Ich freue mich darauf, mit euch weiter zu arbeiten. Ich habe den Part hier gerne übernommen, obwohl Du, lieber Klaus, mir den Rucksack dafür ganz schön voll gepackt hast mit der Frage, welche Zukunft Erwerbsarbeit hat. Das ist eine dieser Eine-Million-Euro-Fragen, die man auch bei Günther Jauch gestellt bekommen könnte, und keiner könnte sie beantworten. Man kann das nicht in zwei Sätzen beantworten. Aber es ist genau richtig so zu fragen, auch gerade in einer Runde wie dieser. Für Beraterinnen und Berater gilt genauso wie für Gewerkschaften: unser Job ist die Arbeit.

Wir sind ständig in Tarifrunden und natürlich in Standortkonflikten gefordert. Wir alle wollen dabei erreichen, dass Erwerbsarbeit eine Zukunft hat, und das soll eine gute Zukunft sein für die Beschäftigten, für die Menschen hier in NRW. Für mich ist klar: Erwerbsarbeit muss Zukunft haben. Claus Offe, sicherlich hier bekannt, spricht angesichts der ökonomischen und sozialen Bedeutung von Arbeit in der Gegenwart davon, dass die Erwerbsarbeit das organisierende Zentrum eines gelungenen Lebens sein muss und bleiben muss. Es geht also dabei um sehr, sehr viel, denn in der Arbeit entscheidet sich mehr denn je, ob ein Leben gelingt oder ob es nicht gelingt. Und das wird auf absehbare Zeit auch so bleiben. Daran ändert selbst - ich sage das Wort hier bestimmt nicht zum ersten Mal - die Finanzmarktkrise nichts, mit der wir aktuell konfrontiert sind. Damit uns unser tägliches Treiben dabei den Blick auf das Ganze nicht verstellt, müssen wir uns Zeit nehmen für diese Frage: Welche Zukunft hat Erwerbsarbeit? Und ich füge noch eine weitere hinzu, nämlich: Was ist in einer hoch ausdifferenzierten komplexen ökonomischen Struktur, in einer Arbeitswelt der Vielfalt das beste Konzept für gute Beschäftigung?

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich will Ihnen und euch gerne meine Einschätzung darstellen, ohne mich dabei allzu lange mit allseits bekannten Diagnosen aufzuhalten. Mit dem Slogan „verbilligt, verliehen, verlagert“, sind die aktuellen Entwicklungen ja schon so gut wie auf den Punkt gebracht. Leiharbeit hat dramatisch zugenommen, weit über ihre Funktion als Flexibilisierungsinstrument hinaus. 750.000 Beschäftigte bundesweit, davon 150.000 hier in Nordrhein-Westfalen sind aktuell in der Leiharbeit beschäftigt, und sie sind die ersten, die

jetzt die Wolken am Konjunkturhimmel zu spüren bekommen. Leiharbeit wird von vielen Arbeitgebern längst benutzt, um reguläre Beschäftigung zu verdrängen. Die Belegschaften werden gespalten in Arbeitnehmer erster und zweiter Klasse. Leiharbeiter bekommen fünfzig bis sechzig Prozent des normalen Entgelts, sollen aber in mancher Kantine das Doppelte für das Mittagessen bezahlen, weil sie ja Betriebsfremde sind. Das geht nicht. Nicht nur wegen des Mittagessens, sondern das geht in Gänze nicht. Wir können das nicht akzeptieren als Gewerkschaften. Das ist ungerecht und ich füge hinzu, wir werden das auch in Zukunft nicht akzeptieren. Deshalb haben wir auch die Kampagne „Gleiche Arbeit, gleiches Geld“ gestartet. Bundesweit haben wir im Jahr 2008 in über 400 Betrieben so genannte Besservereinbarungen hinbekommen. Damit verbessern wir die Bedingungen der Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer. Das geht vom Mittagessenzuschuss bis hin zum vollständigen „equal pay“ und „equal treatment“. Wir haben gesehen, wir können uns bei diesem Thema, das gilt übrigens für viele andere Themen auch, nicht auf den Gesetzgeber verlassen oder gar auf ihn warten. Und wir können auch mit den Tarifverträgen zur Leiharbeit, die wir selber abschließen und unterschreiben, mit BZA und IGZ nicht zufrieden sein. Deshalb müssen wir Leiharbeit dort regeln und uns dort engagieren, wo wir dafür genügend betriebliche Kraft entwickeln können. Und das ist nun einmal in den Entleiherbetrieben. Wenn wir das konsequent anpacken, dann bekommen wir auch etwas hin. Die bisher getroffenen Vereinbarungen dieses Jahres sind allemal ein Beleg dafür und ich glaube im nächsten Jahr werden wir Ähnliches wieder erreichen können. Dann können wir auch die Menschen von uns überzeugen. Über 10.000 Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer sind in 2008 10.000 neue Mitglieder, auch deswegen machen wir das hier in Nordrhein-Westfalen zum Thema in der Tarifrunde. Da sind wir der einzige Bezirk bundesweit. Ich möchte, dass es eine Gesprächsverpflichtung gibt in allen tarifgebundenen Betrieben Nordrhein-Westfalens über eine so genannte Besservereinbarung zu verhandeln. Die Betriebsparteien sollen sich zusammensetzen und dazu beitragen, den Graben zwischen erster und zweiter Klasse-Belegschaft kleiner werden zu lassen. Ich bin überzeugt, der Weg ist richtig und ich füge hinzu, wir werden ihn weiter gehen. Leiharbeit ist ja nur eines der Phänomene, die den aktuellen Druck auf Arbeitsbedingungen dokumentieren.

Ein Niedriglohnsektor insgesamt ist gewachsen, ihr kennt auch alle die einschlägigen Untersuchungen. Über zwanzig Prozent der Beschäftigten arbeiten mittlerweile in diesem Bereich. Angeblich verdient mittlerweile fast jeder vierte höchstens sieben Euro in der Stunde. Und gleichzeitig ist die Zahl der Vollzeitstellen laut Statistischem Bundesamt seit 1998 um 1,53 Millionen gesunken, die Zahl der Minijobs ist dagegen seither von zweieinhalb Millionen auf fast sieben Millionen gestiegen, von Praktika, Werkverträgen und sonstigen prekären Beschäftigungsformen ganz zu schweigen. Und die Tendenz wird immer eindeutiger. Und ich möchte uns alle einmal daran erinnern, wovon wir, worüber wir vor ungefähr fünf Jahren

auch hier gemeinsam in dem Kreis geredet haben. Da haben wir immer davon gesprochen, dass wir nicht Verhältnisse wollen wie in den USA, „working poor“, „Mc-Jobs“. Wir haben das damals immer mit einem mahnenden Zeigefinger in Richtung USA gesagt, solche Verhältnisse wollen wir hier bei uns nicht! Und mittlerweile haben wir im Verhältnis genauso viele „working poor“ in Deutschland, wie sie in den USA derzeit vorhanden sind. Und das ist etwas, was uns völlig abgegangen ist in unserer Politik der letzten Jahre, darauf zu achten, dass das, was wir partout nicht wollen, zu uns hier herkommt. Und wir tun gut daran, diese Tendenz, dass immer mehr Menschen von ihrer Arbeit ihren Lebensunterhalt nicht bestreiten können oder in permanenter Unsicherheit leben, sehr ernst zu nehmen und versuchen das hartnäckig zu bekämpfen. Denn es gibt daran nichts schönzureden, die Verhältnisse von damals, die wir kritisiert haben, sind längst Realität. Und deswegen ist es höchste Zeit mit ordentlichen Mindestlöhnen wenigstens ein Mindestmaß an Schutz zu schaffen. Am besten ist das über tarifliche Mindestlöhne zu klären. Erst wenn das nicht mehr geht, dann brauchen wir selbstverständlich einen gesetzlichen Mindestlohn als unterste Schmerzgrenze. Ich warne allerdings davor zu glauben, dass 7,50 Euro, die wir groß auf unsere Plakate schreiben, ein ordentlicher Lohn für Arbeit seien. Das ist er selbstverständlich nicht. Selbst wenn sich die Politik zu dieser fast mittlerweile viereinhalb Jahre alten Forderung des DGB durchringen könnte, ist das Problem der Billigarbeitsplätze noch gar nicht gelöst, denn heute schon ist jeder achte Vollzeitbeschäftigte auf ergänzende Unterstützung zum Lebensunterhalt angewiesen, sprich auf Hartz IV; jeder achte kann also von dem, was er sich erarbeitet hat, nicht leben. In der Debatte um gesetzliche Mindestlöhne ist es eben so furchtbar einfach zu sagen, der Gesetzgeber muss es richten. Aber wer kann denn als Gewerkschafter im Zweifelsfall dahinter stehen, dass er diese Regelungskompetenz aus den Händen gibt. Ich möchte, das habe ich Anfang des Jahres in einem Interview gesagt, bei der Frage was der beste Lohn für unsere Leute ist, nicht vom Fahrersitz auf die Rückbank verbannt werden. Und dann erklärt mir irgendwann die Bundesregierung, was der angemessene Lohn für Arbeit sein könnte. Das möchte ich nicht. Ich glaube, dass Gewerkschaften an der Stelle selbstbewusster sein sollten. Ohne zu schnell, ohne einfach nur nach der Politik zu rufen und zu sagen, richte es bitte, weil wir es nicht mehr können. Wir müssen das können. Das ist unsere Aufgabe. Und wir müssen es deutlicher machen, ohne Gewerkschaften keine Chance. Wir müssen uns beim Thema Mindestlöhne selbst mehr zutrauen. Wir brauchen mehr gute Mindestlohtarifverträge und mehr Branchen im Entsendegesetz. Jedes weitere Erfolgsbeispiel ist ein gutes Argument, die Sache selbst in die Hand zu nehmen und sich in Gewerkschaften zu organisieren. Jetzt könnte man ja sagen, er weiß nicht, wovon er redet, aber ich selber habe den Tarifvertrag im Elektrohandwerk, sicherlich nicht die Speerspitze der Bewegung der IG Metall, verhandelt. Mit einem ordentlichen Lohn in Ost und West, der weit über acht Euro liegt, im Westen sogar bei 9,70. Das war sicherlich kein Zuckerschlecken, aber dieser

Verband hat irgendwann begriffen, dass es nur billiger einfach nicht mehr gehen wird. Dieser Weg war richtig. Wir haben es geschafft, dort als IG Metall einen Mindestlohntarifvertrag zu machen.

Ich wünsche mir das an ganz vielen anderen Stellen auch. Setzen wir die Kraft lieber dort hinein, mit unseren Kolleginnen und Kollegen etwas zu erreichen, als in Berlin immer vor der Tür zu stehen wie ein Bittsteller und danach zu betteln, dass es endlich einen gesetzlichen Mindestlohn gibt. Dieser Zirkus um Mindestlöhne in der Bundesregierung und die Dauerblockade der Union, das alles nützt den Menschen überhaupt nichts. Und das ist ja nur ein Beispiel für eine ganze Serie von Entscheidungen, die fernab der Lebensrealität von Arbeitnehmern getroffen werden, wie der Wegfall der Pendlerpauschale oder die Einheitsrente mit 67. Die Leute werden gedrückt, aber in der Finanzkrise sind mal eben 50 Milliarden für Hypo Real Estate oder 500 Milliarden für das Vertrauen der Banken untereinander kein Problem. Das verstehen die Leute nicht.

Mein Eindruck ist, dass die Politik derzeit nicht mehr auf reale, auf gute Argumente reagiert, sondern nur noch in der Lage ist, bei Krisen mitzuziehen, schnell Entscheidungen zu treffen. Hätten sie vorher einmal genauer hingehört, hätten wir dieses Dilemma jetzt nicht. Unter diesen Voraussetzungen darf sich auch niemand wundern, wenn 69 Prozent der Bevölkerung überzeugt davon sind, dass die soziale Gerechtigkeit abgenommen habe. 68 Prozent halten die Verhältnisse in unserer Republik insgesamt für nicht gerecht. Und ganz gefährlich, sozusagen das größte Risiko für jede Gesellschaft, das Vertrauen in die Zukunft fehlt. Die Zahl derer, die glauben, dass ihre Kinder es einmal besser haben werden als sie selbst, nimmt kontinuierlich ab, gerade in diesen Tagen, wo die Verunsicherung allenthalben spürbar ist. Und was wir in den letzten Jahren schon vor dieser aktuellen Krise gesehen haben, ist summa summarum im Grunde der Irrsinn in einer Ökonomie, die auf Wissen, Qualität, Hightech basiert. Motivation, Engagement und sozialer Zusammenhalt, das Gefühl, dass es zumindest einigermaßen gerecht zugeht, das wurde geschwächt. Dafür macht sich dann in der Mitte der Gesellschaft die große Angst vor dem Abstieg breit und unten die große Apathie. Man hat nichts mehr miteinander zu tun, man glaubt auch nicht mehr daran, dass es noch besser wird. Obwohl wir das Gegenteil dringend brauchen, denn Innovation, Kreativität, Zukunftsoptimismus, faire Beteiligung, selbstbewusste, motivierte Beschäftigte, Topqualifizierung und Weiterbildung, reale Wertschöpfung, das sind die Standortfaktoren der Zukunft. Ich habe den Eindruck, dass es eine gewisse Renaissance geben könnte dadurch, dass in den letzten Tagen und Wochen einiges passiert ist von unserem ach so alten Modell, was ganz oft belächelt wurde. Da zahlen doch die Deutschen tatsächlich Beiträge in eine allgemeine Rentenversicherung ein, statt renditestark eine Anlage am Aktienmarkt zu tätigen. Man sieht heute, was man davon hat. Unser Modell ist zwar nicht geeignet, jeden Monat, jedes Jahr dreißig Prozent und mehr Rendite zu erwirtschaften, aber es ist solide und scheinbar jetzt auf lange

Sicht das überlegene Modell. Das ist keine späte Genugtuung, dafür bin ich viel zu jung, aber es zeigt sich jetzt, dass es sich lohnt, dieses Modell nicht kaputt zu reden, sondern dafür einzutreten.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ihr habt heute Morgen schon unter der Überschrift „Die Angebotsmacht der Arbeit - gebrochen?“ diskutiert. Selbstverständlich gehen die veränderten Rahmenbedingungen unserer Arbeit auch an diejenigen nicht spurlos vorbei, die in unseren Kernbranchen in vermeintlich gesicherten Arbeitsverhältnissen zu ordentlichen Tarifbedingungen arbeiten. Gerade hier in Nordrhein-Westfalen lauten die Stichworte BenQ oder auch ganz aktuell im Januar dieses Jahres Nokia. Diese Fälle und viele andere zeigen, das Damoklesschwert der Verlagerung hängt über den Beschäftigten und es entsteht eben ein Gefühl, niemand kann sich mehr sicher sein. Die Rendite bei Nokia in Bochum betrug 15,3 Prozent. Ja und man sieht am Ende, das ist kein Schutz vor Arbeitsplatzverlust oder -verlagerung. Sie waren immer flexibel dort, sie haben immer alles mitgemacht und am Ende kam die Rote Karte. Dort hat man den Beschäftigten nicht die Pistole auf die Brust gesetzt, sondern direkt geschossen. Wir haben uns alle empört darüber, dass Verlagerung selbst bei bester Rendite jederzeit möglich ist. Toprendite und qualifizierte Belegschaften bieten eben keine automatische Gewähr für Zukunft und Beschäftigung am Standort und niemand kann seriös vorhersagen, wo wir in zwei, drei Jahren stehen. Also rückt das Thema Sicherheit in der Prioritätenliste der Beschäftigten ganz nach oben. Deshalb ist das beste Konzept für gute Beschäftigung für uns als IG Metall in NRW das Thema Nummer Eins. Wahrscheinlich erst recht angesichts der konjunkturellen Entwicklung, die wir möglicherweise demnächst sehen werden. Nur wenige können in die Zukunft schauen, ich kann es nicht und ich weiß nicht, ob Ihr es könnt. Es ist zwar kaum zu fassen, wie die Topbranche, dieser Kraftprotz Metall und Elektro in den letzten Tagen und in der Tarifrunde zu einem schwindsüchtigen Zwerg mutiert. Aber wir müssen ehrlicherweise konstatieren: die jahrelangen Umsatz- und Gewinnexplosionen, so wie wir sie gehabt haben seit 2004 in der Metallverarbeitung, konnten so nicht mehr weiter gehen. Das haben nur ökonomische Träumer geglaubt. Bei denen, die in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben, werden die Zeichen der Krise jetzt zuerst sichtbar. Die Finanzmarktkrise wird Spuren in der Realwirtschaft hinterlassen. Es wäre andernfalls die erste Krise am Finanzmarkt, die nicht Spuren in der Realwirtschaft hinterlassen würde. Aber womit ist die aktuelle Situation vergleichbar? Mit 1966, der konzertierten Aktion? Mit der Ölkrise 1973? Immerhin sehen wir schon die zweite Krise in einem Jahrzehnt, nachdem 2001 die so genannte „New Economy Bubble“ geplatzt ist. Jetzt haben wir gerade einmal acht Jahre später wieder das gleiche Dilemma, wahrscheinlich in noch viel größerem Ausmaß. Man hat immer wieder den Eindruck, dazugelernt haben sie allesamt nichts.

Damit werden wir ja in dieser Tarifrunde bei Metall und Elektro für 3,6 Millionen Beschäftigte in Deutschland konfrontiert. Wir werden dafür sorgen, dass die Beschäftigten an der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre beteiligt werden. Wir brauchen ein spürbares Plus, damit Beschäftigte Zuversicht haben, dass es auch im nächsten Jahr noch angemessene Einkommenssteigerungen geben wird. Das ist nicht einfach in der Argumentation. Ich behaupte fast, noch nie hat sich so schnell, haben sich so schnell die Rahmenbedingungen in der Tarifpolitik verändert wie in diesen Tagen. Wir haben gerade einmal vor dreißig Tagen unsere Forderungen beschlossen. Die IG Metall kann und wird nicht von ihren acht Prozent abrücken, denn jetzt ist in der Tat Stabilität gefordert und wenn schon der Staat als Nachfrager ausfällt, wenn schon die Unternehmen nicht mehr investieren, dann brauchen wir über das dritte Element, was unser Wirtschaftssystem speist, nämlich die Binnenkonjunktur diese Stabilität. Wir haben kein Kosten- wir haben ein Nachfrageproblem, das wir lösen müssen. Und wir brauchen Vertrauen und Sicherheit. Natürlich sind die Beschäftigten jetzt erst einmal verunsichert und sagen, was bedeutet das alles? Wir haben gerade in diesen Tagen als Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter die Aufgabe, hier Aufklärung zu betreiben und natürlich klar darauf zu hinarbeiten, dass wir am Ende der Tarifrunde ein ordentliches Ergebnis haben müssen. Ich bin da überzeugt, wir werden auch ein ordentliches Ergebnis hinbekommen. Wenn Obama in den USA seit über einem Jahr im Wahlkampf sagt: „Yes we can!“, dann sagt die IG Metall in diesen Tagen: „Cash we can!“ und mit dieser Botschaft wollen wir zumindest den einen oder anderen dazu bewegen, sich doch wieder etwas zuzutrauen und sich nicht zu sehr zu verunsichern lassen.

Denn wir haben die Situation, dass die einen nach wie vor weiter am Anschlag produzieren, während andere sich durchwurschteln. Und wieder andere werden auch in schwieriges Fahrwasser kommen, mit Sicherheit alle die, die ihre Hausaufgaben in den letzten Jahren nicht gemacht haben. 2007 hatten wir leider die geringste Investitionsquote in der Metallwirtschaft der letzten zwanzig Jahren. Die Arbeitgeber werden schon bald wieder vor der Tür stehen mit Anträgen auf Abweichungen. Betriebliche Tarifauseinandersetzungen werden zunehmen. Wir werden erkennbar vom Beschäftigungsaufbau in Richtung Beschäftigungssicherung drehen. Wir müssen uns jetzt vorbereiten, um darauf die richtigen tarif- und betriebspolitischen Antworten zu geben. Als IG Metall im Bezirk NRW haben wir die Weichen dafür gestellt. Wir wollen unseren Teil dazu beitragen, dass Erwerbsarbeit Zukunft hat und dafür brauchen wir vor allem noch mehr betriebliche Durchsetzungskraft. Deshalb ruhen wir uns auch nicht darauf aus, dass wir aktuell ein stabiles Mitgliederplus von etwa einem Prozent haben. Das ist ein guter Wert, aber keine Grund zur Entwarnung. Denn die kommenden betrieblichen Auseinandersetzungen werden an Schärfe wahrscheinlich noch zunehmen. Die Unternehmen haben aus der Vergangenheit gelernt. Es ist nicht zu erwarten, dass sie z.B. bei Verlagerungsvorhaben die gleichen strategischen Fehler zweimal machen. Auch deshalb

glaube ich, dass wir uns gut vorbereiten müssen. Wir haben die Pflicht dazu zu lernen, genauso wie mancher Arbeitgeber, der immer noch sein Heil in billigeren Ländern außerhalb von Deutschland sucht. Dafür müssen wir auch an unserem Image arbeiten. Mir ist das ganz wichtig. Ich möchte schon in einer Organisation arbeiten, die allgemein, wenn ihr so wollt, anerkannt ist, die einen guten Ruf hat, die kompetent und präsent ist und die in der Lage ist, sowohl den demographischen als auch den organisationsinternen Wandel zu bewältigen. Ich mache mir da nichts vor. Von meinem Führungspersonal im Bezirk, von den 43 Verwaltungsstellen werden 28 der ersten und zweiten Bevollmächtigten in den nächsten vier Jahren nicht mehr da sein, weil sie in Rente gehen. 28 von 43 ersten Bevollmächtigten gehen in Rente und damit findet auch bei uns ein Generationswechsel statt, auch mit einer ganzen Reihe von neuen Anforderungen an hauptamtliche Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter. Heute brauche ich Menschen mit ökonomischem Sachverstand genauso wie mit politisch gesundem Menschenverstand. Menschen, die immer in der Lage sind, nicht so zu polarisieren, dass man einer Lösung am Ende nicht mehr nahe steht, dass man eine Lösung gar nicht mehr finden kann. Das ist so auffällig wie in der Politik derzeit auch. Am linken und am rechten Rand kann man immer die ganz Lauten hören mit den radikalsten Positionen. Über die wird geschrieben. Und wenn man sich die eigentliche Aufgabe eines Politikers genau anschaut, dann ist es Lösungen und vernünftige Kompromisse zu finden. Das macht Politik aus. Wir haben ein strategisches Entwicklungsprogramm, das heißt „Zukunft in Arbeit“. Und mit dem wollen wir die IG Metall in NRW als kompetenten und präsenten Akteur positionieren, der sich glaubwürdig für Sicherheit und Gerechtigkeit einsetzt. Diese beiden Begriffe sind unseren Mitgliedern jedenfalls am wichtigsten. „Besser statt billiger“ ist dabei neben „aktiv für Tarif“ das Herzstück unserer Arbeit. PCG war und ist beim Thema besser statt billiger ein längst guter und verlässlicher Partner. Und wir erwarten, dass sämtliche externen Experten unsere Besser-statt-billiger-Philosophie in ihren Beratungsprozessen auch unterstützen. Besser statt billiger geht jetzt in die zweite Runde, „besser-statt-billiger 2.0“. Wir bringen ein neues, vom Land NRW gefördertes Projekt an den Start mit neuen Angeboten für Betriebsräte und dem Ziel, um noch näher in die Betriebe hinein zu kommen. Darin besteht nämlich einzig und allein die Zukunft der Gewerkschaften und dafür haben wir bisher schon tausend Betriebsräte erreicht. Wir wollen aber noch viel mehr erreichen. Wir wollen ein exzellentes Netzwerk mit viel Kompetenz haben. Im Projekt Kompetenz und Innovation haben wir beispielsweise im Frühjahr 2008 ein Memorandum zur Standortverlagerung präsentieren können. Dort sind die typischen Verlagerungsfallen gut und verständlich aufbereitet und es ist keine Handlungsanleitung für Arbeitgeber nach dem Motto „Wie vermeide ich Fehler bei Verlagerung?“, sondern es ist natürlich ein Instrument, mit dem wir unsere betrieblichen Kolleginnen und Kollegen fit machen wollen. Darüber hinaus sind in Zusammenarbeit mit Praktikern, Wissenschaftlern und Beratern viele Arbeitshilfen entstanden. Zum Beispiel unsere

Broschüre „Standorte fair vergleichen“. Diese hat sich in der Praxis sehr gut bewährt. Mit dem Folgeprojekt „Besser statt billiger 2.0“ wollen wir noch intensiver an den besten Konzepten für gute Beschäftigung für gute und sichere Arbeitsplätze arbeiten und nicht nur Erfahrungsaustausch, sondern auch kollegiale Beratung organisieren. Das heißt Beratung von betrieblichen Kolleginnen und Kollegen, die selbst schon einmal in der Situation waren und jetzt anderen, die neu in diese Situation hinein kommen, zum Beispiel bei einer Verlagerung, Hilfestellung geben können. Durch Profis selbstverständlich genauso wie durch Wissenschaftler am konkreten Fall, denn Betriebsräte und Vertrauensleute sind genauso wie hauptamtliche Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter bei Fragen der Unternehmensstrategie heute schon mehr gefordert als je zuvor.

Jetzt gilt es, die Auseinandersetzung mit den Mitgliedern gemeinsam zu führen. Wir brauchen eben immer beides, wenn wir am Ende eine Lösung haben wollen. Wir brauchen Druck und wir brauchen ein überzeugendes Konzept. Und nur, wenn uns das gelingt, wenn die Diskussion um bessere Strategien im Betrieb zur Selbstverständlichkeit wird, werden wir bestehen. Ich möchte nämlich nicht in NRW über Tarifabweichungen reden, ohne dass wir einmal durchgespielt haben, wie es auch besser gehen könnte statt nur billiger. Deshalb müssen wir jetzt genau aufpassen. Besser statt billiger fand, seitdem es hier in Nordrhein-Westfalen angewandt wird, natürlich eine gute Resonanz. Aber es fand auch immer unter Bedingungen eines wirtschaftlichen Aufschwungs statt. Jetzt kommen wir erstmals in einen wirtschaftlichen Abschwung. Und jetzt wird sozusagen diese Philosophie, diese Idee, die dahinter steht, einen Gegenpol zu setzen gegen Dumpingbegehren, gegen die Strategie, die nur auf „billiger“ setzt, erstmals auf eine wirklich harte Probe gestellt. Wir werden gemeinsam beweisen müssen, dass unser Ansatz besser statt billiger eben dieser simplem Kosten- und Verlagerungsstrategie überlegen ist. Deshalb ist für uns klar, kein Standortkonflikt ohne Alternativkonzept und selbstverständlich ohne Besserstrategie, ohne gut organisierte und informierte Belegschaften und ohne Mitgliederbewegung. Und ich füge hinzu, nicht ohne Berater, da wo es notwendig ist, das ist unser Ziel. Die Aufgabe der externen Berater wird in Zukunft, davon bin ich überzeugt, noch stärker darin liegen, Betriebsräte und IG Metall dabei zu unterstützen. Berater müssen betriebliche Alternativen erfinden, destillieren und mit selbst nach vorne treiben, nicht nur die ökonomische Realität konstatieren oder übersetzen. Manchmal ist das notwendig, aber Beratung muss mithelfen, das beste Konzept für gute Beschäftigung zu realisieren. Und ich wünsche mir, dass PCG und IG Metall NRW hier den gemeinsamen Arbeitsprozess in bewährter Manier fortsetzen: kollegial, engagiert, professionell und am Ende mit guten Lösungen für Zukunft und Beschäftigung.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, die Zukunft der Erwerbsarbeit zu gestalten, gelingt uns als Gewerkschaften immer seltener mit den Rezepten von gestern, schon gar nicht mit Einheitslösungen in einer Arbeitswelt, die sich immer weiter ausdifferenziert. Und wir müssen darauf

neue Antworten finden, näher an die Menschen heran und sie beteiligen. Das klingt so furchtbar einfach und ist so furchtbar schwer, die Menschen beteiligen. Wir müssen ihnen nämlich zuhören. Manchmal sind Gewerkschaften schnell mit der fertigen Komplettlösung angekommen und fertige Lösungen sind mir persönlich immer sehr suspekt. Ich glaube, da bin ich ziemlich typisch auch für viele unserer Mitglieder. Eine fertige Lösung hat mich noch nie sofort überzeugt, sondern sie musste immer, wenn es ein schwieriges Problem war, auch zu einer Lösung werden, die ich selber mit gefunden habe. Das heißt, obwohl alle unsere Kolleginnen und Kollegen im hauptamtlichen Bereich einen Sprechberuf haben, da sie jeden Tag reden und die Sprache ihr Hauptarbeitsmittel ist, dass sie ab und zu auch öfter zuhören müssen. Näher heran an die Beschäftigten heißt die Probleme aufzunehmen und eben nicht mit der fertigen Einheitslösung zu kommen. Das heißt Themen der Kolleginnen und Kollegen aufgreifen und akzeptieren, dass sie unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an die IG Metall haben. Ich fange das immer gerne bei einem Thema an, das bei uns so etwas wie eine heilige Kuh ist. Uwe nannte das die Monstranz, nämlich das Thema Arbeitszeit. Während für die einen am Band, am Hochofen nach sieben Stunden quasi jede weitere Minute eine echte Zumutung ist, ist eben für den Ingenieur, der an einem Projekt arbeitet, es durchaus wünschenswert, dass er vielleicht die 41. und 42. Wochenstunde auch noch als Arbeitszeit ableistet. Die Technikerin und der Ingenieur in der Hochphase des Projektes, aber danach wollen sie auch einen Zeitausgleich haben, Phasen zur Erholung und Zeit für ihre Familie. Sie erwarten Regelungen, die ihnen das ermöglichen und ich frage uns, haben wir diese Regelungen schon? Wenn wir nämlich in der Vielfalt der Arbeitsverhältnisse von heute auch für sie etwas im Angebot haben müssen, haben wollen, dann müssten wir uns bald mal auf den Weg machen, ihnen auch wirklich was hinzulegen.

Ich habe noch ein weiteres Thema, über das wir als Gewerkschaften immer schön und hoffnungs- und salbungsvoll reden, das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wenn wir genauer hinschauen, haben wir überhaupt nichts bei diesem Thema. Es ist ein Super-hipp-Thema, da kann ich mich auf jeder großen Podiumsrunde lang und ausschweifend erklären, wie wichtig das doch ist, aber in unseren Tarifverträgen finde ich leider keinen einzigen Buchstaben, der sich damit beschäftigt. Je mehr wir darüber reden, desto klarer wird mir, wir brauchen endlich ein Konzept, das für die Vielfalt der Bedürfnisse aller Arbeitsverhältnisse, die wir vorfinden, aller Menschen, die in unseren Organisationsbereichen arbeiten, das passt. Und es gibt eine Reihe von weiteren Beispielen, die jüngeren wollen bessere Chancen fest hineinzukommen in die Betriebe, viele Beschäftigte um die dreißig bis vierzig wollen sich qualifizieren, um weiter zu kommen. Sie könnten sogar Karriere machen mit ihrer Gewerkschaft. Nicht bei, sondern mit ihrer Gewerkschaft, auch das ist ein Feld, Weiterqualifizierung, wo wir uns arg schwer tun, weil doch Karriere und Gewerkschaft doch irgendwie ein Begriffspaar ist, das einem nicht sofort so richtig gut über die Lippen geht. Ältere auf der anderen

Seite wollen Sicherheit und die Möglichkeit, zu vernünftigen Bedingungen auszusteigen, dann wenn sie nicht mehr können, aber manche wollen auch länger bleiben können. Und sie erwarten aber genauso wie die Jüngeren von uns, dass wir Arbeit gestalten, die man ein ganzes Arbeitsleben lang gesund und möglichst auch qualifiziert leisten kann. Für mich ist klar, wir haben eine neue Vielfalt nicht erst seit gestern, sondern wenn man sich das anschaut, dann schon doch eine ganze Weile und wir müssen diese Vielfalt als Gewerkschaften managen. Und wir müssen Lösungen entwickeln, die all diesen Bedürfnissen gerecht werden und mit denen wir auch alle Beschäftigtengruppen ansprechen. Das ist eine der großen Zukunftsaufgaben für die IG Metall, für die Gewerkschaften insgesamt. Nur wenn uns das gelingen wird, werden wir auch im Jahr 2020, 2030 für alle Beschäftigten unseres Organisationsbereichs sprechen können. Und nur dann werden wir auch künftig unsere Ziele wirksam durchsetzen können und nur dann werden wir auch unserem Anspruch gerecht, die Zukunft der Erwerbsarbeit mit zu gestalten und zwar eine gute Zukunft.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, Jeremy Rifkin, zum Ende, zitierte genau vor elf Jahren, von daher passt das in die Gründungszeit von PCG genau hinein, das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, einen Arbeitslosen, der Folgendes gesagt hat: „Arbeiten heißt Atmen. Man denkt nicht darüber nach. Man macht es, und es hält einen am Leben. Wenn man damit aufhört, dann stirbt man.“ Das ist Klartext. Diese Empfindung lässt sich nicht, jedenfalls nicht akademisch, hintergehen, und viele, die jetzt Angst haben, viele, die keine Arbeit haben, aber auch viele, die Arbeit haben, dürften dem heute wahrscheinlich genauso zustimmen. Und jeder weiß, Erwerbsarbeit ist eben mehr als der Lohn- und Gehaltszettel und möglicherweise die Chance auf einen Dienstwagen. In der Erwerbsarbeit entscheidet sich für eine Mehrheit der Menschen, ob sie Würde und Anerkennung erfahren, ob sie selbstbewusst und selbstbestimmt leben können, kurzum, um bei Claus Offe zu bleiben, ob das Leben gelingt. Und dafür zu arbeiten, ist eine schöne und stolze Aufgabe. Die IG Metall in NRW wird ihren Teil dazu beitragen, dazu brauchen wir Partner wie PCG, Klaus, dich und deine Kollegen. Gemeinsam haben wir schon bewiesen, dass wir in Zukunft auch Beschäftigung, dass wir Zukunft und Beschäftigung sichern und gestalten können und wir haben oft Alternativen erfunden und durchgesetzt, damit Erwerbsarbeit Zukunft hat. Hier im Revier, hier in NRW. Lasst uns diesen Weg gemeinsam weiter gehen, so wie es die Menschen im Betrieb zu Recht von uns erwarten, die auf uns vertrauen.

Denkimpuls:

Von Prof. Dr. Klaus Kost, PCG - PROJECT CONSULT GmbH

„Perspektiven arbeitsorientierter Beratung“

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich komme zu meinem Schlussbeitrag, der deutlich kürzer ausfallen wird, als es ursprünglich geplant war. Schließlich wollen wir feiern.

Vieles ist bereits gesagt worden, vieles muss noch erledigt werden. Fast immer basieren unsere Tätigkeitsfelder als arbeitsorientierte Berater auf einem angekündigten Personalabbau oder Eingriffen in soziale und materielle Standards von Belegschaften. Deshalb ist es für uns Berater ganz wichtig, dass wir Kenntnisse im Bereich des Personaltransfers haben und dass wir die Unterstützungskompetenz für Betriebsräte bei Verhandlungen, Interessensausgleich und Sozialplänen aktivieren können. Wir sind nicht in der Lage, dies alles alleine zu tun. Es gibt aber auch eine ganze Reihe von neuen Fragen, die ich nur ganz kurz anreißen will, die ganz wesentlich von Gewerkschaften und Betriebs- wie Personalräten beantwortet werden müssen. Ich beschränke mich auf zwei Schlüsselfelder:

- Wie sehen die Themen und Handlungsfelder der Zukunft aus?
- Wie können wir als Berater zur Stärkung von Mitbestimmung, Beteiligung und Sozialstaatsprinzip beitragen?

Ich will das an einem ganz konkreten Beispiel verdeutlichen: In den seltensten Fällen, in denen wir beraten, sitzen wir in den ersten Sitzungen mit dem Betriebsrat und dem Gewerkschaftsvertreter zusammen und kommen zu einer gemeinsamen Zielvereinbarung. „Wer übernimmt welchen Part? Gibt es ein Ziel für Mitgliederwerbung? Was hat der hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter beizusteuern? Wie müssen wir die Prozesse organisieren?“

Ich gehe aber noch weiter:

- Welche Projekte und Programme sind geeignet, auch mit Hilfe von externem Sachverstand, ein soziales und demokratisches Europa zu schaffen?
- Wie nutzen wir EU-Fördermittel?
- Welche zusätzlichen Themen erschließen wir, z. B. Schuldnerberatung im Falle von Personalabbau?

Insgesamt stellt sich für mich laufend die Frage, wie der Beitrag dieser Triade aus Gewerkschaften, betrieblichen Interessenvertretungen und externem Sachverstand auch zur Sicherung von Umwelt und Ökologie etwas beisteuern kann. Die Klimaveränderung ist Fakt. Wir müssen wissen, wie wir damit umgehen, da dies letztendlich eine existenzielle Gefahr für das Leben von vielen Millionen von Menschen bedeuten wird. Das heißt, wir sind mit mehr Fragen als Antworten konfrontiert und wir müssen versuchen, diese künftigen Anforderungen, Herausforderungen zusammen zu lösen.

Vor diesem Hintergrund sind die Gewerkschaften als die entscheidende Organisationsform der Arbeitnehmer, aber auch als deren think tank, dazu aufgefordert zu benennen, wie und in welchen Themenfeldern mit Consultern zukünftig zusammen gearbeitet werden soll.

Oliver, du hast heute einiges dazu gesagt, als du von einer neuen Vision sprachst und als Beispiel die Arbeitszeitfrage genannt. Dadurch wurde deutlich, dass viele Fragen, wie zu Familie und Beruf noch einer konzeptionellen Lösung bedürfen, die wir heute nicht haben. Wir als Berater sind nur sehr begrenzt in der Lage, diese Frage alleine zu beantworten, weil sie nur im Dialog beantwortet werden kann. Ansonsten würde das passieren, wofür die klassische Beraterszene bekannt ist: Man sucht sich nur die Themen aus, die am lukrativsten sind, die am meisten abzurechnende Tagewerke versprechen, die viel Image bringen, die aber letztendlich nicht zu dieser gelebten Triade von Gewerkschaften, Berater und betrieblicher Interessenvertretung führen.

Vor diesem Hintergrund ist unser Aufgabenprofil als arbeitsorientierte Berater und Beratungsgesellschaft sehr eng eingebunden in die Strategie- und Zukunftsdebatten der Gewerkschaften:

- Wo wollen die Gewerkschaften in Zukunft hin?
- Wie sehen sie ihre Handlungsaufgaben?
- Was sind ihre Anforderungen, die sie letztendlich an Externe stellen?

Um diese Aufgaben auch qualifiziert leisten zu können, müssen wir uns selber verbessern und nicht darauf warten, dass die Impulse von außen kommen. Einige Anregungen dazu finden sich in dem Band: *„Beratung anders - Consulting für Betriebsräte und Gewerkschaften“*.

Ich möchte auf einen Beitrag aus dem Buch eingehen. Detlef Wetzel vertritt dort die Auffassung, dass kleinere, dezentral agierende Beratungsnetzwerke für die Hauptamtlichen und Betriebsräte besonders effektiv sind. Dem stimme ich zu. Größeren Einheiten oder gar Zusammenschlüssen von arbeitsorientierten Consulting-Firmen steht Detlef Wetzel skeptisch gegenüber. Dem kann ich nicht zustimmen. Ich glaube nämlich, dass wir beides erfüllen müssen. Wir brauchen die Nähe zu den handelnden Personen vor Ort, in den Verwaltungsstellen und Betrieben; wir brauchen aber auch größere Einheiten und qualifiziertere Spezialisierungen, um die Anforderung erfüllen zu können, die aus dem Aktions- und Problemfeld der Beratung erwachsen. Das ganze Thema der Internationalisierung Europas kann weder in den regionalen Netzwerken noch in der gegenwärtigen Struktur prinzipiell befriedigend beantwortet werden.

PCG - PROJECT CONSULT GmbH gehört mit Sicherheit unter die Top drei, Top fünf der größeren arbeitsorientierten Beratungsgesellschaften. Es gibt heute noch keinen Zertifizierungsprozess für arbeitsorientierte Consulter, noch gibt es eine qualifizierte Nachwuchsausbildung. An diesem Punkt hoffen wir mit der Hans-Böckler-Stiftung einen Schritt nach vorne zu machen, um dieses Defizit zu beheben.

PCG - PROJECT CONSULT GmbH hat die Kooperation auf europäischer Ebene bereits begonnen, ich erwähne die enge Zusammenarbeit mit Groupe ALPHA, einer der größten arbeitsorientierten Beratungsgesellschaften in Frankreich mit fast 1000 Beschäftigten. Nur regionale Präsenz zu zeigen, so wie es Detlef Wetzels natürlich richtig gesagt hat, ist nicht ausreichend, um erfolgreiche und richtige Vorschläge zur Beschäftigung und zur Standorticherung machen zu können.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, damit komme ich tatsächlich zum Ende und möchte mich ganz herzlich für euer/ Ihr Kommen bedanken. Auch bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedanke ich mich sehr herzlich für die ganze Organisation, nicht nur des heutigen Tages, sondern auch für ihren Einsatz, der letztendlich den Erfolg von PCG - PROJECT CONSULT GmbH bewirkt. Die heutige Veranstaltung hat wichtige Impulse gegeben, die wir mitnehmen konnten, Provokationen, ketzerisches und viele inhaltliche Anregungen für spätere Debatten. Herzlichen Dank für Ihr Kommen.