

Betriebsräte, Innovationen und Arbeitnehmerberatung: Perspektiven für Beschäftigung und Unternehmen

Klaus Kost

1 Einleitung

Was waren das noch für Zeiten, in denen Dauerarbeitsverhältnisse mit nicht selten jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit und fester Regelarbeitszeit bei tariflich gesicherten sogenannten „Normalarbeitsverhältnissen“ Standard und keine Ausnahme darstellten. Heute jedoch verlieren Beständigkeit und Planbarkeit für viele Arbeitnehmer an Bedeutung. Flexibilität, ständige Veränderungs- und Einsatzbereitschaft sind zur Norm des „normalen“ Arbeitsverhältnisses geworden. Unsicherheit wird zur alltäglichen Norm. Dabei wird nicht selten unwürdig und unfair entlohnt. Schlecker ist überall – das ist die harte Realität. 30% aller Hartz-IV-Empfänger sind sogenannte „Aufstocker“, die trotz ihrer Arbeit öffentliche Hilfen – im Jargon der Neoliberalen „Subventionen“ – erhalten müssen, um überhaupt über die Runden zu kommen. Eigentlich erhalten aber nicht diese Arbeitnehmer die öffentliche Hilfe und Förderung, vielmehr sind es indirekte Unternehmenssubventionen für Arbeitgeber, die nicht bereit sind, faire und menschenwürdige Löhne und Gehälter zu bezahlen. Das Milliardenvermögen eines Anton Schlecker ist nicht nur einer guten unternehmerischen Idee geschuldet, schlecht bezahlte Mitarbeiter, denen oft einfachste Rechte – auch im Sinne einer funktionierenden Mitbestimmung – vorenthalten werden, tragen wesentlich dazu bei: Lohndiebstahl als erfolgreiches Unternehmensmodell. Derweil schaut die Politik mehr oder wenig passiv dieser sich in den letzten Jahren rapide zuspitzenden Situation zu. Leiharbeit, Mindestlohn, Hartz-Debatte und vieles mehr sind die Stichworte, die derzeit das Tagesgeschehen prägen.

Es ist aber weiß Gott nicht das Problem einzelner Unternehmen und Branchen. Fast überall findet man diese Spuren der Missachtung von Beschäftigten und ihren Potenzialen. So ist seit Jahren bekannt, dass in der Bauwirtschaft z.B. der Weg des kostengünstigen Bauens nicht über technologische und Verfahrensinnovationen betrieben wird, z.B. durch industrielle Vorfertigung, sondern mehr oder weniger durch deregulierte Arbeitsbeziehungen mit einem starken Einsatz von Beschäftigten aus Ost- und Südeuropa, die oftmals über Subunternehmen mieseste Entlohnungen erhalten. Die Berichte des bundesdeutschen Zolls und seiner Baustelleneinsätze sprechen hier wahre

Bände. In vielen Branchen wird dieser falsche Weg beschritten, Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität über Lohndruck und ungesicherte Arbeitsverhältnisse zu erzielen.

Dabei ist es erwiesen, dass Arbeitsplätze, Unternehmen wie Branchen nur durch rechtzeitige Innovationsmaßnahmen gesichert werden können. Mitarbeiter und Beschäftigte sind das Potenzial und nicht nur ein Kostenfaktor. Mit Mitarbeitern, die man auch zu Mitbeteiligten in den Unternehmen jedweder Branche, jeden Betriebes machen muss, erzielt man die notwendige Wettbewerbsfähigkeit in Form von innovativen Produkten und Dienstleistungen. Nur Letztere sind ein Garant für das Überleben im Globalisierungswettstreit.

Damit dieser Wettbewerb ökonomisch, sozial und ökologisch erfolgreich gemeistert wird, bedarf es einer aktiven Beteiligung der Belegschaften aller Ebenen. Geschäftsführer wie normale Werker und Angestellte können einen sehr aktiven Part zur Förderung von Innovationen übernehmen. 2008 wurden allein im betrieblichen Vorschlagswesen, als nur einem von vielen Ansätzen zur Förderung von Innovationen und Leistungssteigerungen, rd. 1,5 Milliarden Euro gespart. Das brachte für die Arbeitnehmer Prämiensonderzahlungen von ca. 160 Mio. Euro, so das DIB Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (NRZ, 15.02.2010).

Beteiligung heißt aber nicht nur zufällige und geduldete Beteiligung. Mitbestimmung im Sinne rechtlich verbrieftter Strukturen ist erforderlich, um diese Innovationsprozesse nachhaltig und stetig am Leben zu erhalten. Kurzstrohfeuer, wie temporäre Projekte (z.B. Qualitätszirkel), bewirken dagegen kaum etwas, sondern verpuffen nach einer anfänglichen Euphorie. Es bedarf einer stetigen Herangehensweise, die mit einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur verbunden und von dieser wesentlich getragen werden muss. Autoritäre wie klassenkämpferische Verhältnisse, selbst unter Wahrung der formalen Rechte des Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsrechtes, sind demgegenüber ein denkbar ungünstiger Nährboden für ein erfolgreiches betriebliches Innovationsmanagement.

Nicht selten werden dazu externe Partner seitens der Arbeitgeber hinzugezogen. Jedoch kommen auch in den letzten Jahren verstärkt sogenannte arbeitsorientierte Consultants zum Einsatz, die auf Grundlage des Mitbestimmungsgesetzes die Betriebsrats-tätigkeit unterstützen und mit fachlichen Inputs verstärken. Dabei ist von großer Bedeutung, dass der arbeitsorientierte Berater keine Ersatzfunktion für das eigenverantwortliche Handeln und Entscheiden der Mitbestimmungsgremien übernehmen kann und darf. Berater kommen und gehen, aber die betrieblichen Handlungs- und Entscheidungsträger bleiben und tragen die Verantwortung für ihr Handeln, ihre Beleg-

schaften und ihr Unternehmen. Insofern besitzen Consultants generell, arbeitsorientierte Berater im Besonderen immer nur und ausschließlich einen katalysatorischen Charakter. Der beste Unternehmensberater ist der, der am ehesten wieder aus dem Betrieb und Unternehmen verschwunden ist. Denn dann hat er die betrieblichen Akteure in deren Tätigkeit gestärkt und unterstützt. Dauerbegleitungen durch externe Sachverständige – seien sie für die Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite tätig – sind dagegen meist ein Signal für strukturelle Probleme und Erfolglosigkeit der wirtschaftlichen Aktivitäten. Nicht selten folgt die Katastrophe auf den Fuß.

2 Innovation – Ein Heilmittel zum Arbeitsplatzverlust?

Die Lebensdauer von Produkten wie Dienstleistungen reduziert sich rapide. Wer hat sie nicht zu Hause: die alten Handys, Fotoapparate und EDV-Geräte, die gesamtgesellschaftlich zu einem riesigen Berg aus Elektronikschrott angewachsen sind. Immer kürzer, immer mehr, immer schneller. Grenzen waren gestern – so der Werbeslogan eines großen deutschen Mobilfunkbetreibers.

Der Druck auf die Unternehmen wird nicht nur technologisch durch sogenannte Technologiesprünge ausgelöst. Von der Dampfmaschine über Raumfahrt zur Nanotechnologie – ein Ende ist nicht erkennbar. Aber auch der Kunde reagiert mehr oder weniger „freiwillig“ verstärkt auf Neuigkeiten, er verlangt den permanenten Wandel. Alle Lebensbereiche, beruflich wie privat, werden von diesem Druck und Dauertrend zur Veränderung, zum Neuen erfasst. Beständigkeit scheint ein Fremdwort des 21. Jahrhunderts zu werden. Demgegenüber steht die Feststellung, dass Ressourcen endlich sind, die Umwelt einen Zustand des Dauerstresses nicht erträgt. Nicht erst seit der Erkenntnis, dass eine globale Klimaerwärmung, die durch die Menschen und ihre wirtschafts- wie Lebensweise verursacht wurde, viele Räume der Erde unbewohnbar machen kann. Wenn kein radikaler Kurswechsel erfolgt, drohen Naturkatastrophen, gigantische Migrationsströme und vieles mehr. Vor diesem Hintergrund ist die Steigerung der Ressourcen- und Materialeffizienz eine der dringendsten Aufgaben der Gegenwart. Aber auch andere Aspekte zwingen uns zu überprüfen, welche „Auswege aus dem Kapitalismus“ denkbar sind, welche „Beiträge zur Politischen Ökologie“ (Gorz, 2009) geleistet werden müssen, die aber hier nicht zu diskutieren sind.

Auf der betrieblichen Handlungs- und Verantwortungsebene führt das zu einem neuen Agieren der Betriebsräte, Vertrauensleute und Mitbestimmungsträger. Wurden früher lange Zeit der Erhalt und das Konservieren von Strukturen, Arbeitsabläufen und Produkten gefordert, steht auch arbeitnehmerseitig Change-Management alltäglich auf der