

Kurzbeitrag

Andreas Drinkuth

Zukunftswerkstatt IG Metall

Die IG Metall verliert seit Jahren Mitglieder vor allem durch Stellenabbau in ihren klassischen Bereichen und den Strukturwandel zu kleineren Betriebsgrößen. Sie gewinnt zu wenig neue Mitglieder vor allem bei den Angestellten, Frauen und Jugendlichen. Besonders schwach ist sie in den neuen Wachstumsbereichen der Informations- und Kommunikationsindustrien sowie in kleinen und mittleren Betrieben. Die traditionellen gewerkschaftlichen Identifikationsmuster wie Solidarität und Schutz vor unternehmerischer Willkür sowie eine halbwegs geschlossene gesellschaftspolitische Orientierung verlieren an Bedeutung.

Die Frage bleibt, ob und wie der notwendige Erneuerungsprozess verbreitert werden kann. Nach Meinung des Autors kann sich die IG Metall nur von unten erneuern, oder sie wird an politischer Bedeutung und Gestaltungskraft verlieren.

Eine neues Leitbild unterfüttert mit attraktiven Dienstleistungen ist in der offiziellen Gewerkschaftspolitik nicht erkennbar bzw. es bleibt zu allgemein. Noch immer dominiert das Selbstverständnis, dass der gewerkschaftliche Apparat schon weiß, wo es lang geht und dies nur den Mitgliedern - sowie denjenigen die es erst noch werden sollen - in geeigneter Form vermittelt werden muss. Leider scheint die Kommunikation von oben nach unten etwas gestört zu sein. Die Empfänger werden jedenfalls nicht erreicht.

Dabei zeigen die folgenden Beiträge, dass dies nicht so bleiben muss. Der Autor hat unter dem Stichwort „Zukunftswerkstatt IG Metall“ Praxisfälle einer anderen Gewerkschaftspolitik recherchiert. Ihnen gemeinsam scheint zu sein, dass sie an Fragen und Problemen anknüpft, die die Menschen unmittelbar berühren und dafür geeignete Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden. Die Fälle beschreiben neue Formen der Beteiligung und Mitbestimmung, wo nicht für sondern mit den Betroffenen Lösungen gefunden werden.

Im ersten Teil (vgl. Heft 2/1999) hat der Autor für einen Erneuerungsprozess der IG Metall „von unten“ plädiert und anhand von zwei betrieblichen Beispielen aus der IuK-Industrie aufgezeigt, dass es dafür durchaus mutmachende Beispiele gibt.

Im vorliegenden Beitrag werden dafür zwei betriebliche Beispiele aus eher klassischen Organisationsbereichen der IG Metall - Maschinenbau und Teilefertigung - angeführt. Beide mittelständischen Betriebe gehören zu einem Konzern und müssen sich nach vorgegebenen Gewinnzielen am Markt behaupten. Die Betriebsräte wissen, dass sie diese Rahmenbedingungen nicht verändern können, davon jedoch die Existenz des Betriebes und damit der Arbeitsplätze abhängt.

3 Der Fall Lincoln¹: „Noch sind wir eine Minderheit in der IG Metall“

Der Betriebsratsvorsitzende Karl-Heinz Bekker und der Geschäftsführer Werner Brauer

¹ Dokumentation und Analyse mit Unterstützung von Karl-Heinz Becker, Betriebsratsvorsitzender bei der Firma LINCOLN GmbH, Industrial Division, A PENTAIR COMPANY in Walldorf, Baden. Außerdem waren an Gesprächen die Betriebsratsmitglieder Anneliese Werner, Ulrike Schweizer und Karl Thome sowie Herr Lange als Beauftragter der Geschäftsführung beteiligt.

machen mehrmals im Jahr im Anschluss an ihre regelmäßigen Gespräche einen gemeinsamen Rundgang durch die Fertigung, um 'Vor-Ort-Gespräche' mit den Beschäftigten zu führen. So halten sie es seit drei Jahren. In jeder Fertigungsinsel hängt eine Arbeitstafel auf der die Beschäftigten Probleme mit ihrer Arbeit, mit den Arbeitsabläufen oder auch Verbesserungsvorschläge aufschreiben können. Jede Tafel hat vier Rubriken: Problem - Lösungsvorschlag - Ergebnis - Umsetzung. Sie sind auf Anregung des Betriebsrates installiert worden und sollen die Beteiligung der Beschäftigten am betrieblichen Geschehen absichern. Neben ihren 'Vor-Ort-Gesprächen' mit den Werkern und Vorgesetzten schauen sich Karl-Heinz Becker und Werner Brauer diese Tafeln jedesmal besonders aufmerksam an.

Auf der Tafel der Montageinsel Zweileitungs-Schmiersysteme steht der Satz 'Man stiehlt uns unsere Arbeit'. Betriebsratsvorsitzender Becker und Geschäftsführer Brauer haken nach: Was meint Ihr damit? „Ja, der Fertigungsleiter hat die Montage der Gruppenschmierpumpe an eine andere Fertigungsinsel gegeben, ohne mit uns darüber zu sprechen. Wenn unser gegenwärtiges Modell ausläuft, haben wir keine Arbeit mehr.“ Der Fertigungsleiter wird zu dem Gespräch hinzu gerufen. 'Ja, es stimme. Das neue Produkt soll eine andere Gruppe montieren, die das besser kann. Nun ja, das mit der fehlenden Beteiligung stimme auch. Aber es hätte an seiner Meinung nichts geändert, weil die andere Gruppe eben qualifizierter sei.'

Der Fertigungsleiter wird in Gegenwart der Kollegen noch einmal nachdrücklich auf seine Verpflichtung zur Beteiligung der Betroffenen bei solchen Entscheidungen hingewiesen. In der Sache geht eine doppelte Empfehlung an die Kollegen: Erstens: „Zeigt, dass Ihr den Job genauso gut oder besser machen könnt.“ Und zweitens: „Geht in die Versuchsabteilung, wo die neuen Produkte getestet

werden und schaut nach, was davon zu Euch passt und sagt uns dann, welche Vorstellungen Ihr zur Montage und den Arbeitsabläufen habt. Wenn es passt, bekommt Ihr die Arbeit.“

Inzwischen montieren die Kollegen der Montageinsel die Gruppenschmierpumpe und als erstes Zusatzprodukt - frisch aus der Versuchsabteilung - haben sie eine Variantenkonstruktion für die Besprühung von Kompostanlagen bekommen - ein Markt mit Zukunft.

Zur Firma Lincoln

Die Firma Lincoln Industrial beschäftigt in Walldorf (Baden) 276 MitarbeiterInnen (1998) und erwirtschaftete einen Umsatz von 79 Mio. DM. Seit 1986 gehört Lincoln zu dem amerikanischen Konzern Pentair. Lincoln stellt zentrale Scharnieranlagen für Fett her. Deren Haupteinsatzbereiche finden sich in der Industrie (Stahlwerke, Zementwerke, Nahrungs- und Getränkeindustrie) und im mobilen Bereich (Nutzfahrzeuge, Baumaschinen, Landmaschinen). - überall dort, wo 'ein Lager läuft'. Seit Anfang der 90er Jahre konzentriert sich das Unternehmen u.a. auf Empfehlung des Betriebsrates auf reine Fettschmieranlagen, weil sie umweltfreundlicher sind als Fließfettsysteme und nicht geschlossene Ölschmier-systeme, die 'immer tropfen'. Lincoln hat mit seinen zentralen Schmieranlagen einen Weltmarktanteil von ca. 50% und ist damit Marktführer. Ein weiteres Produkt ist die Materialförderung (Druckfarben, Dichtungsmaterial, Klebstoffe und Kitt). Die Vorgaben der amerikanischen Mutter sind vor allem ergebnisbezogen: Der Gewinn soll größer als 10% sein und der Umsatz mit mindestens 8% pro Jahr steigen.

Anfang der 90er Jahre gab es vor diesem Hintergrund ein unbefriedigendes Unternehmensergebnis, zu geringes Umsatzwachstum und zu hohe Kosten. Der Wettbewerb wurde schärfer, und der Marktanteil ging zurück. Die damalige Geschäftsführung setzte auf

Outsourcing und wollte Teile der Produktion nach Indien verlagern. Die Ursache lag nach Meinung des Betriebsrates jedoch vor allem in der patriarchalischen Führung, die Mitarbeiter waren unzufrieden, die tayloristische Arbeitsorganisation war zu starr und unflexibel, die Produktpolitik (vor allem Standardprodukte) stimmte nicht mehr. Hinzu kam ein von gegenseitigem Mißtrauen und Konfrontation geprägtes Klima zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. So konnten Lösungen zur Mehrarbeit, zu Entlohnungsgrundsätzen oder zur EDV-Einführung nur in Einigungsstellen erreicht werden. Insgesamt hatte es seit Mitte der 80er Jahre 10 Einigungsstellen gegeben.

„Du bist ein Kapitalist! Es ist nicht Deine Aufgabe, der Geschäftsleitung Vorschläge zu machen.“

1993 gab es einen Wechsel im Management (1. und 2. Ebene) und einen neuen Stil. Der neue Geschäftsführer kam auf den Betriebsratsvorsitzenden mit dem Vorschlag zu, das 'Chaos zu beenden' und nach Wegen für eine kooperative Zusammenarbeit zu suchen. Verabredet wurde schließlich ein Fairness Agreement: 'Keiner zieht den anderen über den Tisch'.

In schwierigen internen Diskussionen konnte der Betriebsratsvorsitzende seine KollegInnen im Betriebsrat für diese neue Form von Zusammenarbeit gewinnen. Er hatte erkannt, dass es gemeinsame Schnittmengen von Belegschaftsinteressen und Zielen der Geschäftsführung gab, sofern der Betriebsrat in seinen Handlungen und notwendigen Kompromissen glaubwürdig blieb und eigene Gestaltungsvorstellungen für betriebliche Veränderungsprozesse z.B. zur Arbeitsorganisation oder zur Produktpolitik entwickelte. Dieser neue Stil war in der Belegschaft nicht unumstritten. Und von Funktionären der IG Metall wurde dem Betriebsratsvorsitzenden entgegengehalten: „Du bist ein Kapitalist! Es

ist nicht Deine Aufgabe, der Geschäftsleitung Vorschläge zu machen.“

Betriebsratsvorsitzender Becker hat es deshalb in der IG Metall nicht ganz leicht, Verbündete und Anerkennung für seine Politik zu finden.

Ein Rahmen für die betriebliche Gestaltungspolitik

Gestaltungsvorschläge zu entwickeln ist etwas anderes als Forderungen zu stellen. So ist es gar nicht so einfach, Interessen *klar* zu formulieren. Es erfordert inhaltliche Kompetenz. Der Betriebsrat muss wissen, von was er redet. Dazu nutzt der Betriebsrat das Know How der Beschäftigten - sie werden beteiligt. Gleichzeitig hat er Kontakte zu externen Experten aufgebaut, die er bei Bedarf 'anzapft'.

Wer Vorschläge macht, muss damit rechnen, dass sie im Entwicklungs- und Implementierungsprozess verändert werden. Das gilt für den Betriebsrat wie für die Geschäftsführung. Dieses Prozessverständnis wird bei Lincoln inzwischen in zweifacher Hinsicht berücksichtigt. Für Umstrukturierungsprozesse werden vorab Leitlinien vereinbart, die das jeweilige Projekt in seinem Umfang und seinen Zielen beschreiben. Sie beinhalten außerdem bestimmte Schutz- und Gestaltungsabsichten wie z.B. die Sicherung der Beschäftigung und Qualifizierungsfragen. Zudem gibt es Verfahrensregelungen. Und für die wichtigsten Projekte werden Umsetzungs- und Lenkungsausschüsse eingerichtet, in denen der Betriebsrat durch seine jeweilige Kommission beteiligt ist. Sie entwickeln das Projekt und machen Vorschläge - wenn notwendig - für Betriebsvereinbarungen.

Die zuständigen Kommissionsmitglieder bringen die Ergebnisse aus allen Verhandlungen sowie aus den Umsetzungs- und Lenkungsausschüssen in den Betriebsrat ein. Wenn das Betriebsratsgremium nicht zustimmt, wird weiterverhandelt. Kommt es zu keiner Einigung (strittig sind zu diesem Zeit-

punkt meistens nur noch 10 bis 20% des Verhandlungspaketes), gibt es ein Gespräch zwischen dem Vorsitzenden des jeweiligen Ausschusses, dem delegierten Betriebsratsmitglied sowie dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Geschäftsführer. Sollte auch hier kein tragfähiger Kompromiss erreicht werden, versuchen Geschäftsführer und Betriebsratsvorsitzender in einem Vieraugengespräch 'die Kuh vom Eis zu kriegen'. Erst wenn sich die beiden nicht verständigen, wird die Einigungsstelle angerufen. Das war allerdings nicht mehr notwendig in den letzten Jahren. Und seitdem ist auch niemand mehr entlassen worden!

Innovative Veränderungsprozesse

Die Vorgaben der amerikanischen Muttergesellschaft sind für Lincoln in Walldorf von außen gesetzte Größen, die sie nur begrenzt beeinflussen können. Um nicht in die Kostensenkungsfalle reinzutappen - wo die Kosteneinsparungen vor allem zu Lasten der Beschäftigten erzielt werden, haben sich Geschäftsführung und Betriebsrat auf das Motto geeinigt: 'Intelligenter, nicht härter arbeiten!' Mit diesem Ziel wurden seit 1995 eine Reihe innovativer Veränderungsprozesse gemeinsam geplant und realisiert.

Das Projekt 'Qualifizierte Gruppenarbeit' hat die Fertigungsorganisation auf den Kopf gestellt. Die tayloristische Arbeitsorganisation wurde in ein Fertigungs- und Montageinselkonzept umgestaltet. Die Gruppen organisieren ihre Arbeit selbst, wählen sich ihren Gruppensprecher und sind für die Qualitätssicherung sowie kleinere Instandhaltungsarbeiten verantwortlich. Regelmäßige Gruppengespräche und Problembesprechungen sind Bestandteil ihrer Arbeit.

Es wurde ein *Qualifizierungspool* eingerichtet, damit die Beschäftigten ihre Sach- und Fachkenntnisse erweitern, ihr Gruppen- und Sozialverhalten trainieren können und sich in Fragen der Arbeitsorganisation, der

Arbeitsicherheit und Umwelt qualifizieren. Der Qualifizierungspool steht allen Beschäftigten offen.

Betriebsrat und Geschäftsführung einigten sich auf ein *flexibles Arbeitszeitmodell*, das die produktive Arbeitszeit durch überlappende Schichtzeiten um 8% erhöht. Trotzdem ist die Spätschicht jetzt 2 Stunden früher zu Ende. Schichtzulagen und Überstunden entfallen. Das individuelle Stundenkonto beträgt plus/minus 35 Stunden und muss einmal im Jahr auf Null gestellt werden.

Größere Investitionen sollen zukünftig durch *Investment-Teams* geplant, eingeführt und im Ergebnis kontrolliert werden. Ein erstes Beispiel dafür ist das CNC-Investment-Team, das ein neues Bearbeitungszentrum zu beschaffen hatte. Früher war das die Angelegenheit von Geschäftsführung, Fertigungsleiter und der Engineeringabteilung. Heute gibt es zunächst eine Vorabsprache zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Dann wird ein Investment-Team gebildet, in dem ein Betriebsratsmitglied und ein von den Beschäftigten der Fertigungsgruppe Beauftragter vertreten sind. Damit wird bereits bei der Planung das Wissen derjenigen berücksichtigt, die später mit der Maschine arbeiten. Diese Beteiligung macht die Investition sehr schnell produktiv, weil sie Akzeptanz herstellt, Engagement fördert und motivierend wirkt.

Ebenfalls mit Arbeitnehmerbeteiligung entwickelte Lincoln sein *Umweltmanagementsystem*. Dazu wurde ein Umweltteam gebildet, das viermal pro Jahr tagt. Es prüft, plant und regt ökologische Innovationen an. Das Umweltteam arbeitet im Auftrag der Geschäftsführung. Ein Umwelt-Controller als Mitglied des Teams steuert die betrieblichen Umweltaktivitäten. Er sammelt und analysiert die umweltrelevanten Daten. Für spezifische zeitlich begrenzte Aufgaben werden Umweltzirkel eingerichtet. Die Beschäftigten können sich mit ihren Ideen über die in jeder

Arbeitsgruppe vorhandenen Arbeitstafeln einbringen. Dort werden auch die Änderungen für alle sichtbar und damit kontrollierbar angezeigt. Lincoln hat für 1997 eine Umwelterklärung mit einer betrieblichen Ökobilanz nach der EG-Richtlinie sowie nach ISO 14.001 erstellt.

Das Projekt *'Arbeitnehmerbeteiligung und Umwelt-Audit'* wurde vom badenwürttembergischen Ministerium für Umwelt und Verkehr unterstützt. Inzwischen liegt ein Leitfaden vor, der auch anderen Unternehmen zur Verfügung steht. In seinem Vorwort schreibt Karl-Heinz Becker „Wir Betriebsräte sehen als unsere Aufgabe auch den Umweltschutz, zur Erhaltung der Natur, des Arbeitsplatzes und des Standortes Deutschlands.“

Die Ergebnisse dieses neuen Umgangsstils können sich für Lincoln auch ökonomisch sehen lassen. Die Gewinnsituation konnte deutlich verbessert werden, die Produktivität stieg um ca. 10%, die Durchlaufzeiten durch die Produktion wurden um ca. 50% reduziert. Aber auch für die Arbeitnehmer hat sich der neue Stil gelohnt. So konnte der Betriebsrat sein wichtigstes Ziel erreichen. Trotz Produktivitätssteigerungen gab es keine Entlassungen ('Soft Landing').

Für den Betriebsratsvorsitzenden hat der neue Stil jedoch ein unabdingbares Essential: Die eigene Glaubwürdigkeit darf nicht verloren gehen! „Nur wenn wir als Betriebsräte gegenüber unserer Belegschaft glaubwürdig bleiben, können wir in dieser Form mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten. Dazu müssen die Kollegen wissen, daß der Erhalt der Arbeitsplätze für uns erste Priorität hat. Und die Probleme müssen öffentlich benannt und behandelt werden. Dazu dienen die Arbeitstafeln, an denen abzulesen ist, ob die Probleme aufgegriffen, und wie sie behandelt

werden. Die Beschäftigten sehen, ob und was umgesetzt wird. Dann tragen sie auch die notwendigen Veränderungen mit.“

4 Der Fall Grillo²: „Das Salz in der Suppe“

Beim Rundgang durch die Fertigung stoßen wir auf Franz Edelmann. Er richtet gerade seine CNC-gesteuerte Ciron Bohr- und Fräsmaschine ein. Auf die Frage, wie er mit der Steuerung klar kommt, antwortet er wie aus der Pistole geschossen: „Die Programmierung an der Maschine ist doch das Salz in der Suppe!“ „Wieso?“ „Damit verschaffe ich mir meinen Freiraum“.

Franz Edelmann arbeitet seit 23 Jahren in diesem oberbayrischen Betrieb, der heute Grillo Peißenberg heißt und sich als 'technischer Dienstleister' versteht und etwas über 300 Menschen beschäftigt. Wie die meisten seiner KollegInnen in der Fertigung und Verwaltung hat er in den letzten Jahren an einem innerbetrieblichen Kommunikationstraining teilgenommen. Früher galt hier der Herr-im-Hause-Standpunkt: „Du bist hier zum Arbeiten und nicht zum Denken!“ Jetzt weiß die Belegschaft: „Ich darf etwas sagen, ohne dass mir etwas passiert“.

Zur Firma Grillo

Grillo versteht sich als 'Technischer Dienstleister'. Geschäftsführer Wüst „Wir produzieren alles, was eine Zeichnung hat - zu einer Qualität, die man woanders nicht bekommt.“ Grillo tummelt sich in Bereichen, die nach landläufiger Meinung wegen der hohen Löhne und Gehälter in Deutschland keine Chance mehr haben: die spannende und spannlöse Bearbeitung von Teilen (Fräsen, Stanzen, Gratzen, Schweißen), ihre Oberflächenverede-

2 Der Bericht beruht auf Gesprächen mit dem Betriebsratsvorsitzenden von Grillo Helmut Böhm, dem Geschäftsführer Herrn Gotthardt Wüst und dem 1. Bevollmächtigten der IG Metall Verwaltungsstelle Wilhelm Günther Schachner.

lung, Galvanisierung, Bedrucken und Lackierung.

‘Präzision aus einer Hand’ heißt die Leitidee, produziert von Mitarbeitern, die bei der Arbeit denken sollen und die die Freiheit haben, dies umzusetzen. Die Einstiegsleiste für die A-Klasse von Mercedes - ein Grillo-Produkt - ist dafür ein Beispiel. Der Auftrag wurde auf einer kalkulierten Basis von einem Schleifgang hereingenommen. In der Praxis wurde die geforderte Qualität jedoch erst nach vier Schleifgängen erreicht. Dies hätte den Auftrag zum Verlustbringer gemacht. Heute kommt die Fertigung mit einem Schleifgang aus. Die Mitarbeiter an der Maschine haben es mit ihren Erfahrungen und in Experimenten erreicht.

Dahinter steckt die inzwischen bei Grillo vorhandene Einstellung und Erfahrung, dass der Erfolg für das Unternehmen nur gemeinsam zu erreichen ist, und dass ich als Mitarbeiter davon profitiere. Die Strategie scheint erfolgreich zu sein. So wurden z.B. ehemals ausgelagerte Teile in sogenannte Billiglohnländern wieder nach Peißenberg zurückgeholt. Aber diese Einstellung war nicht immer vorhanden.

Als Ende der 60er Jahre die letzten Pechkohlegruben in Peißenberg geschlossen wurden, gründete Siemens den Betrieb als verlängerte Werkbank für seinen Bereich Nachrichtentechnik und qualifizierte die ehemaligen Kumpel in Metallberufen. 1993 wurde der Betrieb an die Grillo Werke AG, Duisburg - damals eine mehrheitliche Tochter der Metallgesellschaft (58%) - verkauft. Das war ein Umgewöhnungsprozess für alle.

Betriebsratsvorsitzender Helmut Böhme: „Zu Siemens’ Zeiten wurde alles von München aus gesteuert. Der Betriebsleiter hatte zu vollziehen. Das engte auch unseren Handlungsspielraum als Betriebsräte ein. So saß uns bei Verhandlungen z.B. über die betriebliche Arbeitszeit der im Konzern zuständige Bereichsleiter aus München gegenüber. Oder

Fragen nach der wirtschaftlichen Situation des Betriebes blieben ohne Antwort. Um so schlimmer war der Schock als wir das erste Mal die wahren (roten) Zahlen des Werkes erfuhren. Bei ca. 50 Mio. DM Umsatz machten wir 1993 10 Mio. DM Verluste. Wir wurden das erste Mal mit Kostendenken konfrontiert. Siemens hat zwar 30 Mio. DM Ausgleichsverlust übernommen. Aber eigentlich war unser Betrieb nicht überlebensfähig. Wir standen auf der Kippe.“

Der neue Besitzer, neben der Familie Grillo - die Metallgesellschaft - verordnete dem Betrieb ein McKinsey-Projekt. Für Helmut Böhme war das wie ein Schnellkurs in Betriebswirtschaft. „Ich musste wirtschaftlich denken lernen und Verantwortung übernehmen. Was waren die bitteren Pillen, die wir schlucken mußten, um zu überleben? Manchmal hatte ich das Gefühl, ich werde umgedreht und sitze jetzt auf der Bank des Managements.“ McKinsey empfahl: ‘Ansanierung und Abstoßen’. Dem widersetzten sich Helmut Böhme und der neue Geschäftsführer Gotthardt Wüst gemeinsam. Und sie hatten Glück. Im Zuge der Sanierung der Metallgesellschaft 1994 hat die Familie Grillo alle Anteile zurückgekauft. Grillo ist Oberflächenbearbeiter von Zink und suchte nach neuen Wachstumsmöglichkeiten. Das Werk in Peißenberg bot Chancen in der Oberflächenveredelung und hatte eine Galvanik - also eine Technologie, die heute nur noch mit hohen Umweltauflagen genehmigt wird.

Interessenausgleich und Sozialplan

Im Juni 1995 vereinbarten Betriebsrat und Geschäftsleitung der Grillo Peißenberg GmbH einen Interessenausgleich und Sozialplan. Betriebsrat und die ihn beratende IG Metall Verwaltungsstelle Weilheim war klar geworden, dass der Betrieb nur mit einem innovativen Zukunftskonzept zu retten war. Gewerkschaftspolitisches Ziel war es aber auch, den Betrieb in die Tarifbindung zurückzuholen.

Dazu mußten der Betriebsrat von Grillo und IG Metall jedoch zunächst in einen sauren Apfel beißen. Sie stimmten der möglichen Personalreduzierung von knapp 370 bis auf 210 Beschäftigte zu - bei Kurzarbeit für alle gewerblichen Mitarbeiter auf 30 Stunden pro Woche.

Dies wurde flankiert von einem Bündel weiterer Maßnahmen: Einführung der Gruppenarbeit in allen Abteilungen mit dem Anspruch auf Qualifizierung, Einrichtung von Qualitätsgruppen, Gründung eines gemeinsamen Arbeitskreises 'Produktideen' durch Betriebsrat, Vertrauenskörper und Geschäftsleitung, Initiativen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Produktion/Montage sowie Forschung und Entwicklung/Konstruktion bei Kunden und dem Einkauf, um möglichst kundennah, qualitätsbewußt und fertigungsgerecht zu produzieren. Ein Leitgedanke war dabei die ökologische Optimierung der verwendeten Stoffe.

Oberste Priorität im Interessenausgleich hatte die Vermeidung von Arbeitslosigkeit. Neben den betrieblichen Instrumenten wie z.B. Kurzarbeit, Versetzungen, Vorruhestand, Rückholen der Fremdvergabe und Weiterqualifizierung wurde eine betriebsübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Betrieben, der IG Metall und der Bundesanstalt für Arbeit verabredet, um zwischenbetrieblich Personal 'auszuleihen'. Ein weiterer Erfolg war die Beibehaltung der beruflichen Erstausbildung als wesentlicher Aspekt der Zukunftssicherung des Betriebes. Und seit dem 1.4.1995 ist Grillo wieder Mitglied im Arbeitgeberverband VBM. Outgesourcte Beschäftigte des Werkschutzes arbeiten wieder zu den Bedingungen des IG Metall Tarifvertrages im Betrieb.

Im Januar 1998 hat Grillo wieder 304 Beschäftigte. Das Unternehmen macht Gewinn und verdient seine Investitionen. Der Tiefststand war im Herbst 1997 mit 266 Beschäftigten erreicht. Bis auf die Ausbildung

hat der Personalabbau Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter getroffen. Geplant sind jetzt vorsichtige Personaleinstellungen bei den gewerblichen Mitarbeitern, so dass sich das Verhältnis 25% Angestellte zu 75% gewerbliche Mitarbeiter zugunsten der letzteren verschieben wird. Mit einem Nachbarbetrieb gibt es einen 'runden Tisch' für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, falls es Arbeitsplatzprobleme gibt.

Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter heben

Der Betriebsrat hatte in seinen Verhandlungen immer wieder darauf hingewiesen, dass nur mit kompetenten Mitarbeitern, qualifikationsförderlichen Arbeitsstrukturen und einem innovativen offenen Betriebsklima die Zukunft des Betriebes zu sichern sei. Sie fanden in dem Geschäftsführer Herrn Wüst einen offenen Gesprächspartner - frei von ideologischen Hemmschwellen und mit einem nicht sehr häufig anzutreffenden unternehmerischen Anspruch: „Wir können an unserem Standort den Wettlauf um die Lohnkosten nicht gewinnen. Deshalb muss ich mich fragen, was ich als Arbeitgeber anderes tun kann, um Arbeitsplätze in Deutschland zu erhalten und zu schaffen?“ Von der Muttergesellschaft in Duisburg hatte er freie Hand bekommen für alle nach seiner Auffassung notwendigen Maßnahmen (sie vorfinanziert die notwendigen Investitionen), wenn das Unternehmen in Peißenberg schwarze Zahlen schreibt. Und er hatte ein persönliches Interesse am Erfolg. Grillo Peißenberg war seine erste Geschäftsführerfunktion.

Geschäftsführer Wüst verfolgte zunächst einen strukturellen Ansatz. Das Unternehmen hatte mehr als 1000 verschiedene 'primäre Artikel' im Sortiment. Kostenkurve und Umsatzkurve schnitten sich bei ca. 350 primären Artikeln. Sein Ziel war es, die Auftragsstruktur zu verändern und die Zahl der primären Artikel auf 200 bis 300 zu begrenzen.

zen. Das würde das operative Ergebnis in die schwarzen Zahlen bringen. Weniger Kunden sollten besser zufriedengestellt werden. Dazu wurde der Vertrieb neu aufgebaut. Eine weitere Maßnahme betraf den Overhead. Die Zahl der indirekten Mitarbeiter wurde zugunsten der gewerblichen Mitarbeiter reduziert, um die Wertschöpfung pro Mitarbeiter zu verbessern.

Parallel dazu griff er die Vorlage des Betriebsrates auf, 'das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter zu heben'. Dazu gehörte die im Interessenausgleich vereinbarte Gruppenarbeit, die jetzt schrittweise flächendeckend eingeführt wurde. Damit wurde eine neue Struktur für mehr Beteiligung und Eigeninitiative geschaffen. Doch man/frau müssen 'sich auch trauen dürfen'. Mit einem externen Trainer wurde ein Programm entwickelt, in dem die Beschäftigten lernen, eigenständiger zu handeln und sich mit ihren Ideen auch Gehör zu verschaffen. Teilnehmer waren und sind alle Mitarbeiter, einschließlich Management (Kosten pro Jahr DM 100.000,-). Der Arbeitsprozess wird heute durch die Mitarbeiter gestaltet; die Aufstellung neuer Maschinen passiert unter ihrer Beteiligung. Die Fertigung hält den direkten Kundenkontakt, wenn z.B. Termine neu verhandelt werden müssen. „Was der Kunde will und denkt, geht direkt nach unten.“

Als technischer Dienstleister investiert Grillo, um seine Kompetenz am Markt zu behaupten. Gerade wurden 6 Mio. DM in eine neue (umweltfreundliche) Lackieranlage und 2 Mio. DM in neue CNC-Fräsmaschinen investiert. Solche Investitionen sichern Grillo wichtige Kunden z.B. aus der Automobilindustrie (sie gehörten vor 3 Jahren noch nicht zum Kundenstamm). Jüngster Auftrag: ein Kunststofflackierteil für den neuen Beetle, der in Mexiko gebaut wird. Weltweit gab es keinen vergleichbaren Wettbewerber.

Der Betriebsratsvorsitzende Helmut Böhm und Geschäftsführer Gotthardt Wüst wissen, dass sie miteinander auskommen müssen, auch wenn sie nicht immer einer Meinung sind. Dazu gehört die offene Information über die gegenseitigen Absichten, das Anerkennen der verschiedenen Interessen und eine Kultur der gemeinsamen Lösungsfindung.

Dazu gehört aber auch, dass Betriebsrat und Belegschaft in der Auseinandersetzung erkannt haben, dass die wiederhergestellte Tarifbindung des Betriebes und die enge Abstimmung von Betriebsrat, gewerkschaftlichen Vertrauenskörper und IG Metall Verwaltungsstelle Weilheim bei allen wichtigen Fragen eine unverzichtbare Basis bilden.

5 IG Metall Duisburg³: „Wir müssen uns selbst um unsere Zukunft kümmern“

Am 10. Dezember 1987 blockierten mehrere zehntausend aufgebrachte Stahlarbeiter, ihre Angehörigen und Menschen aus der Bevölkerung vielbefahrene Autobahnen und Rheinbrücken in Duisburg. Die Bilder mit den roten Fahnen sind die Aufmacher in den Nachrichten des Fernsehens und in den Zeitungen Westdeutschlands. Ein Arbeitskonflikt über den Bestand des Krupp Hüttenwerkes Rheinhafen in Duisburg eskaliert. Er dauerte 160 Tage vom 26.11.1987 bis zum 3.5.1988 mit täglichen Veranstaltungen und unregelmäßig wiederkehrenden Arbeitsniederlegungen. Die Auseinandersetzung erhielt eine bundesweite Aufmerksamkeit.

Was war passiert? Krupp-Konzernchef Cromme hatte angekündigt, das Hüttenwerk mit dem hochmodernen Stahlwerk in Rheinhafen zu schließen, um innerhalb des Konzerns eine 'Strukturbereinigung' vorzunehmen. Das war eigentlich nichts Neues. In der

³ Dokumentation und Analyse mit Unterstützung von Jürgen Dzudzek, IG Metall Duisburg

Stahlindustrie Westdeutschlands waren seit den 60er Jahren kontinuierlich mehrere hunderttausend Arbeitsplätze gegen den Widerstand der Stahlarbeiter und ihrer Gewerkschaft IG Metall 'sozial verträglich' abgebaut worden. D.H. wenn auch zähneknirschend wurde ein kontinuierlicher Verlust an Arbeitsplätzen letztlich hingenommen. Doch diesmal sollten mehr als 6000 Beschäftigten auf einen Schlag der Arbeitsplatz genommen werden. Vielleicht war es diese große Zahl und die von den Stahlarbeitern und der Bevölkerung so empfundene Arroganz des Konzernchefs, die das Fass zum Überlaufen brachten. Außerdem lag diese Region mit ihrer Arbeitslosenquote bereits an der Spitze Westdeutschlands.

Die Forderung der Stahlarbeiter und der IG Metall hieß: Erhalt aller Stahlstandorte mit möglichst vielen Arbeitsplätzen! Sie wollten mit diesem Arbeitskampf und den sie begleitenden Aktionen wenigstens den Erhalt des Stahlstandortes in Duisburg-Rheinhausen erzwingen. Im Verlauf des mehrwöchigen Konfliktes, in dem klar wurde, dass Krupp auf die Schließung dieses Standortes bestehen würde, änderte sich unter der Moderation der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen das Kampfziel der Stahlarbeiter und IG Metall. Die neue Forderung lautete jetzt: Schaffung neuer Arbeitsplätze durch Industrieansiedlung. Krupp und auch die Landesregierung wollten dazu ihren Beitrag leisten. Mit einer Vereinbarung zur Schaffung von 1500 neuen Arbeitsplätzen und relativ großzügigen sozialen Begleitmaßnahmen wurde der Konflikt schließlich beigelegt.

Neue Arbeit durch Industrieansiedlung

In der Auseinandersetzung um den Stahlstandort Duisburg-Rheinhausen bekam ein mehr als zehnjähriges Paradigma der IG Metall für die Stahlindustrie tiefe Risse. Denn ihre Forderung nach Erhalt aller Stahlstand-

orte war gleichzeitig die Klammer der Solidarität unter den Stahlarbeitern der verschiedenen Standorte. Die Konkurrenz zwischen den Unternehmen sollte nicht zur Konkurrenz unter den Belegschaften führen. Dafür waren die IG Metall und ihre Betriebsräte immer wieder zu Zugeständnissen beim Personalabbau bereit gewesen - sofern er 'sozialverträglich' erfolgte.

Mit ihrer Forderung nach Schaffung neuer Arbeitsplätze durch Industrieansiedlung beginnt die IG Metall in der Region einen mehr oder weniger bewußten Einstieg in die regionale Strukturpolitik. Dabei bleibt zunächst unklar, welche Arbeitsplätze in welchen Branchen neu geschaffen werden sollen. Ihre Forderungen richten sich an andere - vor allem an Unternehmer und Politik. Aber die IG Metall wird zum Motor. Und es zeigen sich Erfolge.

Krupp und die Landesregierung von Nordrhein-Westfalen gründen aus der ehemaligen Lehrwerkstatt ein überbetriebliches Ausbildungszentrum auf dem ehemaligen Werksgelände, das 1997 fast 1000 Beschäftigte vor allem in Weiterbildungsmaßnahmen hat.

Paradoxerweise gibt es für eine Ansiedlungspolitik zunächst keine Industrieflächen. Fast alle Flächen im Duisburger Raum gehören vier Großkonzernen. Auf Drängen der IG Metall und durch Druck der Öffentlichkeit werden von ihnen nach und nach nicht gebrauchte Flächen freigegeben.

Duisburg gründet eine Gesellschaft für Wirtschaftsförderung. Sie schafft es, innerhalb von zehn Jahren ca. 7500 neue Arbeitsplätze anzusiedeln. Gleichzeitig gehen jedoch weitere 22500 Arbeitsplätze in der Stahl- und Metallindustrie verloren. Allmählich zeigt sich, daß eine Neusiedlungspolitik nur begrenzten Erfolg haben kann, wenn gleichzeitig, der Altbestand an Arbeitsplätzen abnimmt.

Sanieren statt Konkursabwicklung - der Fall der Ruhrorter Schiffswerft

Nach zehn Wochen ohne Lohnzahlung besetzten die in der IG Metall organisierten Arbeitnehmer der Ruhrorter Schiffswerft in Duisburg im Sommer 1993 ihre Werft. Sie befürchteten den Konkurs der Werft. Ihr Protest richtete sich außerdem gegen die Ankündigung der Geschäftsführung weitere 40 der noch vorhandenen 108 Arbeitsplätze zu streichen und die Löhne und Gehälter um 15% zu kürzen. Zuvor war der Abbau von 60 Arbeitsplätzen gerade abgeschlossen. Der hatte mit der Vereinbarung eines Sozialplans ein halbes Jahr zuvor begonnen, weil die Werft ihr Neubaugeschäft von Binnenschiffen einstellen wollte. Knapp vier Wochen nach der Betriebsbesetzung wird der Konkurs für die Werft angemeldet. Und traditionell hätte die IG Metall jetzt die Konkursabwicklung begleitet, um dabei noch möglichst viel für die Betroffenen herauszuholen. Im Ergebnis jedoch wären die Arbeitsplätze verloren gewesen und die ehemals Beschäftigten arbeitslos. Bei der hohen Arbeitslosigkeit in Duisburg (mehr als 15%) und einem Durchschnittsalter der Beschäftigten von fast 50 Jahren hätte kaum einer eine Chance auf einen neuen Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen gehabt.

Dieser Konflikt führte zu einer neuen Strategie von örtlicher IG Metall und Belegschaft. Sie waren nicht mehr bereit, wie bisher das Geschäft der Konkursabwicklung zu betreiben. Einerseits waren es diese Ausweglosigkeit menschlicher Schicksale und die Wut der Beschäftigten auf das unprofessionelle Management und andererseits der gute Standort und die ausgezeichnete technische Ausgestaltung der Werft, die zum Umdenken führten. Der Betriebsratsvorsitzende der Werft, IG Metall und zwei ehemalige leitende Angestellten bildeten eine 'Arbeitnehmerinitiative' mit dem Ziel einer Unternehmensneu-

gründung zur Fortführung der Schiffswerft. Öffentlicher Druck, die Unterstützung durch die Politik (sie gab u.a. Mittel für Gutachten und Konzeptentwicklung), aber letztlich der Wille der Beschäftigten und der IG Metall führten zur Neugründung der Werft.

Dafür entwickelte die 'Arbeitnehmerinitiative' eine Konzeption für einen Service: 'Center für Binnenschiffer', die vom Konkursverwalter akzeptiert wurden. Es wurde eine Qualifizierungsschleife für die zunächst nicht zu beschäftigenden Arbeitnehmer der Werft eingerichtet. Ein Jahr später wird eine weitere Werft in das Service-Konzept integriert. Und zwei Jahre später wird ein umfangreiches Marketing- und Controlling-Konzept und eine darauf abgestimmte innerbetriebliche Reorganisation mit Unterstützung der IG Metall erarbeitet. Die Werft überlebt. Von den beim Konkurs 108 Beschäftigten sind 2 1/2 Jahre später nur noch vier arbeitslos; alle anderen haben wieder eine Beschäftigung davon ca. 60% bei der neugegründeten Werft. Die Werft hat gegenwärtig ca. 100 Beschäftigte, einschließlich befristeter Arbeitsverhältnisse.

In der Folge hat die IG Metall seit 1993 in Duisburg 15 vergleichbare Sanierungsprojekte begleitet; in vielen Fällen konnte der Betrieb fortgeführt werden. Gleichzeitig hat sie begonnen, überbetriebliche Kooperationen zu stiften z.B. zwischen den Binnenwerften in ihrer Region (Duisburg - am Rhein gelegen - hat den größten Binnenschiffhafen in Europa). Sie beteiligt sich an der Entwicklung eines Verkehrs- und Logistikkonzepts der Stadt Duisburg, fordert und verbucht erste Erfolge zur Ansiedlung von Unternehmen im Bereich der Kreislaufwirtschaft und initiiert ein Gemeinschaftsprojekt von Arbeitsamt, Industrie- und Handelskammer, der Stadt Duisburg und der örtlichen Gesamthochschule, wo in betrieblichen Projekten nach zusätzlichen Beschäftigungsmöglichkeiten gesucht wird, um vorbeugend zukünftiger

Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken. Die IG Metall beginnt, ihre Rolle als Interessenvertretung neu zu bestimmen.

Dynamische Bestandsentwicklung

In diesen Prozessen - vor allem auch in Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von externen Partnern - wie das Projekt der innerbetrieblichen Bestandsentwicklung - lernt die IG Metall, dass Interessenvertretung eigener Gestaltungsvorstellungen bedarf. Sie begreift, dass sie ihr reaktives Handeln auf immer wiederkehrende Krisenfälle durch eine perspektivisch angelegte regionale Strukturpolitik ergänzen muss, die die historischen Stärken ihrer Region aufnimmt und weiterentwickelt.

Dazu befragt die IG Metall Duisburg 1996 in ihrem Organisationsbereich 55 Betriebe nach ihrer Zukunftsfähigkeit. Sie will abschätzen, welche Betriebe mit ihrem gegenwärtigen Produktions- und Dienstleistungsangebot, ihrem Management- und Qualifikationspotential, ihrer F&E, ihrem Marketing und ihren betrieblichen Strukturen wie Arbeitsorganisation und Kapitalausstattung eine Chance haben, die nächsten 10 bis 20 Jahre zu überleben. Die Ergebnisse sind ernüchternd. Ihr Befund: Nur 5 (!) der befragten Betriebe hat gegenwärtig genügend Innovationspotential, um ihr längerfristiges Überleben zu sichern.

Die IG Metall reagiert darauf mit einer Doppelstrategie. Im Verlauf der Fusion von Thyssen Stahl AG mit Thyssen Edelstahl AG, der nach Unternehmensplanung 1000 Arbeitsplätze zum Opfer fallen sollten, wird eine Anschlaggruppe zur Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze eingerichtet. Sie richtet u.a drei Projektgruppen ein: 1. Kreislaufwirtschaft, 2. Neue Anwendungen des Werkstoffs Stahl sowie 3. TQM, KVP/BVW und Öko-Audit.

Auf der Basis des Montanmitbestimmungsgesetzes wird zwischen IG Metall,

Deutschen Gewerkschaftsbund und den beiden Unternehmen ein Vertrag geschlossen. Weitere Vertragsgrundlagen bilden die Business Charter of Sustainable Development des ICC (16 Grundsätze für Umweltmanagement), der Internationalen Handelskammer.

In diesem Zusammenhang trägt die vor allem seitens der IG Metall seit 1990 vorangetriebene Diskussion um ein Leitbild 'Regionale Kreislaufwirtschaft' erste Früchte. Es soll Orientierungen für die Sicherung und innovativen Weiterentwicklung der Region geben und knüpft dabei an die bisherigen Stärken der Region in den Werkstoffen Stahl und Zink sowie ihrer Verkehrskompetenz als überregional bedeutender Güterumschlagsplatz an. Akzeptierte Leitbilder können Kräfte bündeln, müssen jedoch inhaltlich ausgefüllt werden. Hier befinden sich Region und Gewerkschaft 'auf dem Weg'.

Kritisches Co-Management

Die Mitglieder der IG Metall und die Öffentlichkeit akzeptieren weitgehend die jeweiligen politischen Vorgaben ihrer Gewerkschaft - repräsentiert vor allem durch die Betriebsräte. In der ersten Phase (tolerierende Betriebsbesetzungen, öffentlichkeitswirksame Aktionen) lassen sie sich mobilisieren, verhalten sich jedoch sonst weitgehend passiv. Die Bewegung wird getragen von einer Gruppe Aktivisten, die sich aus Betriebsratsmitgliedern und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten rekrutiert. Sie wird unterstützt durch wichtige gesellschaftliche Gruppen wie Kirchen, Parteien, örtlicher Vereine usw. - dabei jedoch beschränkt auf ihre jeweiligen Repräsentanten.

So konnte das Konzept für die Sanierung und Neugründung der Ruhrorter Schiffswerft nur mit dem Know How eines Teils der Belegschaft und mit Hilfe externer Gutachter und Berater sowie Geldgeber entwickelt werden. Die neuen Geschäftsführer - ehemals leitende Angestellte, ohne Bezug zur IG Me-

tall - engagierten sich in der 'Arbeitnehmerinitiative'.

Ohne kompetente und für die Sanierung aufgeschlossene Konkursverwalter wäre eine Neugründung nach Sanierung nicht möglich. Inzwischen verfügt die IG Metall über ein Netzwerk kompetenter Konkursverwalter, Anwälte und Gutachter, die sie bei Konkursen unterstützen.

Für die Bildung von betrieblichen Arbeitskreisen z.B. für neue Anwendungen und Dienstleistungen beim Werkstoff Stahl werden betriebliche Fachleute gewonnen, die sich in einem gemeinsam getragenen Projekt von Arbeitnehmern und Unternehmen engagieren. Die Initiative der IG Metall bietet ihnen eine bisher nicht vorhandene Plattform, ihre Fachkompetenz in einem gesellschaftspolitischen Kontext einzubringen.

In einer anderen von der IG Metall und ihren Betriebsräten angestoßenen betrieblichen Initiative geht es um die Reduktion der Kalkzuschläge aus Umwelt- und Kostengründen. Das ist nur durch die jeweiligen Arbeitsplatzexperten zu lösen. Jahrelang gegeneinander konkurrierende Gruppen aufeinander folgenden Schichten sprechen im Verlauf dieses Projektes zum ersten Mal miteinander, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Ohne die Kompetenz und Beteiligung der verschiedensten Individuen lässt sich die materielle Seite zukünftiger Arbeit nicht ausfüllen und gestalten. Diese Menschen werden sich jedoch nur dann dafür engagieren, wenn sie ein glaubwürdiges Konzept für sich darin erkennen können, eine Plattform für ihr Engagement erhalten und Veränderungsschritte selber erfahren oder in anderen Fällen beobachtet haben.

Die betrieblichen Beispiele aus Duisburg zeigen, dass Betriebsräte nur dann Chancen zur Mitgestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse haben, wenn sie sowohl für die Belegschaften als auch gegenüber dem Management glaubwürdige Gestaltungsvorstellungen

entwickeln können. Dabei ist Glaubwürdigkeit und inhaltliche Akzeptanz durch die Belegschaft die Grundlage, um politischen Veränderungsdruck gegenüber dem Management trotz begrenzter Mitbestimmungsmöglichkeiten zu erzeugen. Denn politische Macht ohne inhaltliche Kompetenz für die Ausgestaltung der Ziele, erzeugt jedoch letztlich nur das alte Muster der sozialverträglichen Regulierung unternehmerischer Entscheidungen.

Als strategisch besondere Zielgruppe erhalten die Mitglieder der Wirtschaftsausschüsse (ca. 100) eine individuelle Bildungsbetreuung. Denn das jeweilige Management ist verpflichtet, sämtliche betriebliche Veränderungsprozesse mit dem Wirtschaftsausschuss des Betriebsrates zu beraten. Und nur kompetente Betriebsräte können Einfluss nehmen. Die systematische Bildungsarbeit mit Wirtschaftsausschuss-Mitgliedern will sie befähigen, Einfluss auf den Erhalt von Arbeitsplätzen zu nehmen, bevor diese wirtschaftlich gefährdet sind. Das wird ergänzt durch gezielte Recherchen über Unternehmens- und Branchenentwicklungen. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit unterstützt damit prozessbegleitend betriebliche Veränderungen. Gewerkschaftsarbeit erfolgt u.a. als ein methodisch und didaktisch unterstützter Lernprozess.

Die IG Metall in Duisburg hat neue Schwerpunkte zur Verwendung ihrer finanziellen Ressourcen gesetzt. 'Was Du kaufen kannst, brauchst Du nicht selber zu erfinden'. Das können Gutachten oder Referenten sein. Dafür hat sie für Unternehmen neue finanzielle Mittel über die Landespolitik erschlossen. Und sie kann für die Erstellung von Gutachten oder speziellen Qualifizierungsmaßnahmen inzwischen auf einen Stamm von betrieblichen und außerbetrieblichen Experten zurückgreifen.

Sie hat in einem Prozess von mehr als 10 Jahren Abschied von einer Mitgliederverwaltung genommen. Sie hat begriffen, dass ihr eigenes Überleben von ihrer Kompetenz ab-

hängt, die materielle Seite von Arbeit als Zukunftsoption für die Betriebe ihrer Region inhaltlich auszufüllen und als politisches Ziel zu formulieren.

Sie hat in diesen Prozessen ihre eigenen Strukturen und ihr politisches Selbstverständnis verändert. Ihr Motto: 'Nicht mehr sondern anders arbeiten', ist inzwischen ein gängiger Slogan. Sie hat verstanden, dass die Mitglieder von ihrer Gewerkschaft für ihren Beitrag eine überzeugende Leistung für ihre persönliche Zukunftsvorsorge erwarten. Diese Leistungen müssen effizient erbracht werden.

Die IG Metall in Duisburg 'lebt' dabei eine veränderte Rolle: als Moderator und Facilitator, der betriebliche Veränderungsprozesse mit Arbeitnehmerzielen ermöglicht. Während sie früher ihr ideologisches Selbstverständnis vor allem als Gegenmacht zum Kapital definierte und dieses allein für die Schaffung und Gestaltung von Arbeitsplätzen verantwortlich machte, übernimmt sie heute auch eine konzeptionelle und inhaltliche Verantwortung für die Zukunftsgestaltung ihrer Region. Sie hat verstanden, dass Gegenmacht überzeugender Alternativen bedarf, soll sie nicht inhaltsleer bleiben und sich in Forderungen an Andere schnell erschöpfen. Und diese Alternativen muss sie selber mit entwickeln. Nur dann wird sie die Macht entfalten können, sie auch durchzusetzen.

Resümee

In beiden Betrieben haben Betriebsräte und Geschäftsführungen erkannt, dass dieser Erfolg nur gemeinsam erreicht werden kann. Gemeinsam heißt jedoch nicht, dass Betriebsratsarbeit zum sozialpartnerschaftlichen Schmusekurs verkommt. Im Gegenteil: Es erwachsen daraus neue qualitative Anforderungen für eine konsequente Interessenvertretung. Betriebsräte müssen mit Beteiligung der Belegschaften und Unterstützung durch die IG Metall eigene Vorstellungen über die Zukunft des Betriebes entwickeln und in den

betrieblichen Veränderungsprozessen einbringen. Sie müssen dabei ihre Ziele und Themen den Belegschaften vermitteln können. „Nur wenn wir als Betriebsräte gegenüber unserer Belegschaft glaubwürdig bleiben, können wir in dieser Form mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten.“ - so Karl-Heinz Becker, Betriebsratsvorsitzender bei der Firma Lincoln, dem ersten Beispiel.

„Veränderung von unten“ darf natürlich nicht auf Betriebe beschränkt bleiben. Die IG Metall muß ihre eigenen Strukturen so verändern, dass betriebliche Veränderungsprozesse unterstützt werden, wie das im Fall Grillo passiert ist. Sie muss sich darüber hinaus in der Region mit eigenen Zukunftsvorstellungen positionieren. Die dürfen jedoch ihre betriebliche Anbindung nicht verlieren, sollen sie politische Wirkung entfalten. Ein Beispiel dafür ist die IG Metall Verwaltungsstelle in Duisburg. Sie hat in mehr als zehnjährigen Auseinandersetzungen um den Erhalt von Arbeitsplätzen und Betriebsstandorten zu einem neuen Selbstverständnis und Selbstwertgefühl gefunden. „Wir müssen uns selber um die Zukunft kümmern“ ist ihr neues Leitbild. Das geht nicht ohne Schwierigkeiten und Brüche - aber die Richtung stimmt.

Andreas Drinkuth
Gewerkschaftssekretär beim
IG Metall Vorstand
Abteilung Wirtschaft Technologie Umwelt
Lyoner Straße 32
60528 Frankfurt am Main