

„Besser statt billiger“ im Betrieb

Inger Korflür, Wolfgang Nettelstroth, Gabi Schilling
Marc Schlette, Achim Vanselow

Wer erfolgreich Beschäftigung sichern, Qualifizierung verbessern und eine nachhaltige Zukunftsstrategie im Unternehmen durchsetzen will, muss oft selbst Alternativen entwickeln. Solche „Besser“-Lösungen können nur mit den Beschäftigten entwickelt und mit betrieblichem Druck durchgesetzt werden: Forderungen der Arbeitgeber nach Beiträgen der Arbeitnehmer zur Kostensenkung müssen auf eigene Lösungsansätze und Forderungen treffen. Wie unterstützt die IG Metall gemeinsam mit Beratungsprofis und Wissenschaftlern Betriebsräte dabei, Strategien und Lösungen zu entwickeln und die betriebliche Durchsetzungsfähigkeit zu stärken?¹

EINLEITUNG

Gerade in Krisenzeiten müssen sich Gewerkschaft und Betriebsräte in die Zukunftsstrategien von Unternehmen einmischen, um Arbeitsplätze und Standorte zu sichern. Betriebsräte haben auf vielen Treffen und Konferenzen der vergangenen Monate berichtet, dass die Krise in ihrem Unternehmen der Geschäftsführung bzw. den Gesellschaftern Anlass gab, Wertschöpfungsketten, Standortentscheidungen, Produktionssysteme, zukünftige Personalkonzepte oder Innovationslinien sehr grundsätzlich zu überdenken und zu verändern. Beispielsweise gaben in einer Befragung der IG Metall Nordrhein-Westfalen (NRW) im Oktober 2009 77 % der Betriebsräte im Maschinenbau an, dass sie derzeit über Strategien der Standortsicherung mit der Geschäftsführung beraten bzw. Konflikte darüber austragen. 23 % antworteten, dass es bei ihnen entweder keine Strategien zur Standortsicherung gibt oder darüber nicht beraten wird. In beiden Fällen sind aktive Betriebsräte und Belegschaften gefordert.

Betriebsräte und IG Metall sind erfahrungsgemäß in Konflikten und Verhandlungssituationen beim Thema Beschäftigungssicherung immer dann erfolgreich, wenn die Mitgliederbasis stimmt und die Beschäftigten an der Problembestimmung und -bearbeitung von Anfang an beteiligt sind. Auseinandersetzungen um „Besser statt billiger“-Alternativen erfordern und befördern informierte und konfliktbereite Belegschaften. IG-Metall-Mitglieder erfahren gerade in diesen Prozessen den Nutzen ihrer Mitgliedschaft. Das bietet Chancen, auch neue Mitglieder zu gewinnen – insbesondere dann, wenn der Arbeitgeber vom

Tarifvertrag nach unten abweichen will und die Strategie verfolgt, die Belegschaft unter Druck zu setzen. In manchen dieser Fälle genügt es schon, Informationen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zur Prüfung anzufordern und deutlich zu machen, dass Betriebsrat und IG Metall beabsichtigen, sich professionell mit „Besser“-Alternativen zu befassen. Nicht selten zieht der Arbeitgeber das Ansinnen wieder zurück, wenn er wahrnimmt, dass Betriebsräte und IG Metall bereit und in der Lage sind, mit ihm eine inhaltliche Auseinandersetzung über das bessere Zukunftskonzept zu führen. Grundsätzlich gilt, dass die IG Metall prinzipiell nur dann Abweichungen vom Flächentarifvertrag vereinbart, wenn auf der Basis eines vernünftigen Zukunftskonzeptes („Besser“-Konzeptes) Beschäftigung gesichert und das Unternehmen solide aufgestellt wird. Selbstverständlich muss Tarifpolitik auf besondere Situationen in Unternehmen Rücksicht nehmen. Aber genauso selbstverständlich müssen in Fällen, in denen die Beschäftigten Zugeständnisse machen, Gegenleistungen verabredet werden. Dies sind z. B. Beschäftigungs- und Investitionszusagen, Qualifizierungsvereinbarungen, also „Besser statt billiger“-Vereinbarungen, die regeln, wann und wie das Unternehmen das normale Tarifniveau wieder erreicht und Beiträge der Beschäftigten an sie zurückzahlt.

Der „Besser statt billiger“-Ansatz ist allerdings nicht allein auf die tarifpolitische Ebene begrenzt, sondern ein Konzept, aktiv Zukunft im Betrieb zu gestalten und sich für nachhaltig beschäftigungssichernde Unternehmens- und Innovationspolitik einzusetzen. Im ersten Schritt stand die Entwicklung und Verbreitung der „Besser

statt billiger“-Philosophie im Rahmen einer Modernisierungskampagne im Fokus. Der zweite Schritt – „Besser statt billiger 2.0“ – rückt vor allem die Beteiligung der Mitglieder ins Zentrum, ihre Erwartungen

¹ Dieser Beitrag beschränkt sich auf Erfahrungen mit der Entwicklung des „Besser statt billiger“-Ansatzes in Nordrhein-Westfalen. Zur Genese von „Besser statt billiger“ und zum tarifpolitischen Hintergrund („Pforzheimer Abkommen“) vgl. z. B.: Burkhard, O./Schlette, M. (2009): Tarifverträge und Berater – Neue Handlungsfelder für Arbeitnehmerinteressen, in: Kost, K. (Hrsg.): Beratung anders. Consulting für Betriebsräte und Gewerkschaften. Gewerkschaften im Umbruch – neue Anforderungen, neue Antworten, Marburg, S. 59–71; Wetzel, D. (2005): „Tarif aktiv“, „Besser statt billiger“. Leitprojekte für eine veränderte Praxis, in: Detje, R. et al. (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg.

Inger Korflür, Dipl. Kauffrau, ist Senior Consultant bei der Beratungsfirma SUSTAIN CONSULT GmbH, Dortmund.
e-mail: korfluer@sustain-consult.de

Wolfgang Nettelstroth ist Bezirkssekretär in der IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen.

e-mail: wolfgang.nettelstroth@igmetall.de
Marc Schlette, Dr., ist Bezirkssekretär in der IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen.

e-mail: marc.schlette@igmetall.de
Gabi Schilling ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen.

e-mail: gabi.schilling@uni-due.de
Achim Vanselow ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des IAQ.
e-mail: achim.vanselow@uni-due.de

und ihre Fragen: Wie halten wir den „Besser“-Pfad, statt auf die „Billiger“-Spur abzubiegen? Aus den bisherigen Erfahrungen hat die IG Metall fünf Ansatzpunkte identifiziert, um „Besser“-Strategien möglichst frühzeitig, erfolgreich und vor allem auch jenseits der Konflikte um Tarifabweichung zu befördern:

- Gemeinsam mit den Betriebsräten und Belegschaften die „besseren“ Innovationen bei Prozessen, Personal und Produkten einfordern und durchsetzen, gerichtet auf dauerhaft sichere Arbeitsplätze und Einkommen;
- „Billiger“-Strategien verhindern, die auf die Entwertung, die Dequalifizierung oder die Verlagerung von Arbeit gerichtet sind und keine Zukunftsperspektive bieten;
- die Mitglieder über alle Schritte zur Zukunftssicherung informieren, sie beteiligen und sie dafür gewinnen, gemeinsam Aktivitäten zu entwickeln und Durchsetzungskraft und Gestaltungsfähigkeit zu steigern;
- offensiv tragfähige Zukunftskonzepte einfordern, existierende wie geplante Strategien der Arbeitgeberseite frühzeitig hinterfragen und mit professioneller Unterstützung eigene Alternativen („Besser“-Konzepte) erarbeiten, sowie
- mit dem nötigen politischen und betrieblichen Druck Konflikte um „Besser“-Strategien tatsächlich führen, damit spürbare Ergebnisse für die Mitglieder erreicht werden.

Die Konfliktfelder sind vielfältig: Das können die Umstellung eines Produktionskonzeptes oder offensichtliche Schwächen bei der Innovationsfähigkeit sein, weil nötige Zukunftsinvestitionen unterbleiben. Auch die Einführung oder Ausweitung von Leiharbeit als Teil einer veränderten Produktions- und Personalstrategie ist ein typisches Konfliktfeld, auf dem Betriebsräte sich bewähren müssen.

Mit dem „Besser statt billiger“-Konzept ist ein eigenes, ganzheitliches Innovationsverständnis verbunden. Innovation ist mehr als technischer Fortschritt. Innovation muss gestaltet werden und normativen Kriterien genügen. Für uns heißt das: Innovation muss zu Beschäftigung, guter Arbeit und angemessenem Einkommen beitragen. Deshalb muss die technische Innovation mit sozialer Innovation, mit erweiterter Mitbestimmung, mit Beteiligung der Beschäftigten verbunden werden.

Die Ambivalenz von Innovationsvorhaben ist Betriebsräten vor dem Hintergrund zahlreicher Rationalisierungsmaßnahmen nur zu vertraut. Daher lautet für sie die Frage nicht in erster Linie „Wie können wir innovativer werden?“, sondern „Wie viel Zukunftssicherung und Beschäftigung steckt in der jeweiligen Innovations- und Entwicklungsoption unseres Unternehmens?“ „Besser statt billiger“ ist eine Herausforderung für Betriebsräte und Belegschaften, weil es bedeutet, aktive Zukunftssicherung im Betrieb selbst in die Hand zu nehmen. Deshalb bietet die IG Metall NRW ein passgenaues Paket von Unterstützungsleistungen. Die wichtigsten stellen wir hier vor.

NEUE ANFORDERUNG AN BETRIEBSRÄTE UND IG METALL – PROJEKTE ZUR UNTERSTÜTZUNG

Mit dem Zugewinn an Aufgaben und hohem Handlungsdruck in Krisenzeiten steigt die Gefahr der Überforderung. In ihrer Praxis erleben Betriebsräte häufig, dass das Management Maßnahmen zum Nachteil der Beschäftigten als einzige Lösung präsentiert, um Wettbewerbsfähigkeit zu sichern oder zurückzugewinnen. Bei reinen Kostensenkungsstrategien („Billiger“-Strategien) sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem ein Kostenfaktor, der aus Sicht des Unternehmens möglichst reduziert werden muss. Dafür stehen dem Management zahlreiche Optionen zur Verfügung: Verringerung der Beschäftigtenzahl, Arbeitsintensivierung, Einsatz von Leiharbeit und Werkverträgen, Aus- und Verlagerung von Produktionsteilen oder ganzen Betrieben. Um mit „Besser“-Strategien erfolgreich dagegenzuhalten, müssen bisherige Ziele und Strategien sowie der Ressourceneinsatz der Betriebsratsarbeit hinterfragt werden. Das Aufgabenspektrum erfordert Kompetenzen, über die nicht jeder Betriebsrat von vornherein verfügt und wohl auch gar nicht verfügen kann. Hier setzt die gewerkschaftliche Unterstützung an.

Die IG Metall NRW hat schon in der Vergangenheit in größerem Umfang die professionelle Unterstützung von Betriebsräten durch externe Beratung koordiniert. Der Beratungseinsatz in einzelnen Betrieben wird von den Verwaltungsstellen organisiert und gesteuert. Die Bezirksleitung hat ergänzend dazu mit strategisch angelegten Projekten, bezogen auf Branchen

und spezielle Themenstellungen, zusätzliche Beratungsangebote bereitgestellt. Dazu zählen beispielsweise die Projekte „Multimedia im Maschinenbau“ (Laufzeit: 2000–2004, gefördert durch das Land NRW) und „Arbeit durch Innovation“ (Laufzeit: 2005–2007, gefördert durch das Land NRW und den Europäischen Sozialfonds (ESF)). Die Projektkonzepte wurden und werden im kontinuierlichen Austausch mit Betriebsräten und Hauptamtlichen der Verwaltungsstellen entwickelt und bearbeitet. Diese Nähe zur Praxis ist der Garant für gute Ergebnisse und dafür, dass die Beratungsangebote problemangemessen und beschäftigungsorientiert weiterentwickelt werden. Alle Aktivitäten laufen letztlich auf ein Ziel hinaus: Betriebsräte fachlich und fundiert begleiten, ihnen mehr Handlungssicherheit in unübersichtlichen, komplexen und schwer einzuschätzenden Situationen verschaffen. Vor diesem Hintergrund werden im IG-Metall-Bezirk NRW zwei Projekte bearbeitet:

(1) Im Rahmen des Projektes „Besser: Zukunft!“ (www.besser-zukunft.de), gefördert vom Land NRW, werden fünf Schwerpunkte gesetzt: Für fachliche Fundierung und konzeptionelle Anregungen dient der Austausch im Rahmen verschiedener Veranstaltungsformate wie Werkstattgespräche oder Impulsveranstaltungen. Dort diskutieren Betriebsräte mit (betrieblichen) Fachexperten, Beratern und Wissenschaftlern über Trends, Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen in bestimmten Branchen oder einzelnen Themen.

Für mehr Prozesssicherheit bei der betrieblichen Gegenwehr gegen „Billiger“-Strategien sowie bei der Durchsetzung und Umsetzung eigener Handlungskonzepte sorgt eine Weiterentwicklung des Instruments der kollegialen Beratung. Betriebsräte unterstützen einen ratsuchenden Betriebsrat bei einer ganz spezifischen betrieblichen Problemstellung im Rahmen eines gezielt moderierten Prozesses. Dabei geben die Betriebsräte-Berater direkte Anregungen zur strategischen und praktischen Orientierung beim weiteren Vorgehen. Durch die für Betriebsräte ungewohnte Rolle als Berater wie auch durch einen organisierten Rollenwechsel zwischen Berater und Ratsuchendem ist das Instrument gut zur Reflexion der eigenen Rolle geeignet: neue Einsichten und Impulse für die eigene Arbeit sind garantiert. Einen weiteren Bau-

stein für die Gegenwehr gegen betriebliche „Billiger“-Strategien sowie die Durch- und Umsetzung von Besser-Alternativen bietet die Erprobung betrieblicher Beteiligungsstrategien. Hier geht es darum, Betriebsräte zu motivieren, verschiedene Wege auszuprobieren, um Betroffene von z. B. betrieblichen Veränderungsprozessen durch Befragungen, Workshops etc. zu Beteiligten zu machen. Handlungsfähigkeit auf einer immer wichtiger werdenden Ebene ist auch das Ziel der gemeinsamen Arbeit mit Betriebsräten, Hauptamtlichen und Beraterprofis entlang der Frage, wie die Beratung von Betriebsräten professioneller und zielführender gestaltet werden kann. Dabei geht es beispielsweise darum, wie über die Plausibilitätsprüfung der betriebswirtschaftlichen Kennziffern auch das Zukunftskonzept eines Unternehmens einer Prüfung durch die Arbeitnehmerseite unterzogen werden kann. Für eine bessere Verbreitungsfähigkeit sorgen schließlich die konkreten Handlungshilfen und Seminarkonzepte zu einschlägigen Themen.

(2) Das Projekt „Kompetenz & Innovation“ (www.kompetenz-innovation.de) verfolgt das Ziel, wissenschaftliche Expertisen schneller und zielgerichteter als bislang für Betriebsräte nutzbar zu machen. Der Umgang mit Wissenschaft wird als ein wichtiger Bestandteil der Professionalisierung von Betriebsratsarbeit verstanden. Bei Auseinandersetzungen zu bestimmten betrieblichen Fragestellungen (z. B. Produktionssysteme oder Standortkonflikte) ist die wissenschaftliche Perspektive oft sehr hilfreich, um die „Besser“-Lösung zu finden. In einer ganzen Reihe von konkreten Fällen sind erst durch die Zusammenarbeit mit Fachexperten die Ideen entstanden, mit denen am Ende Unternehmensführung und Betriebsrat eine gemeinsame „Besser“-Strategie gefunden und Arbeitsplätze gesichert haben. Ansatzpunkt ist jeweils die Erfahrung der Betriebsräte mit ihren bisher eingebrachten Argumenten zur Sicherung von Beschäftigung. Im Austausch mit den einbezogenen Wissenschaftlern werden die Argumente hinterfragt und einem Praxistest in ausgewählten Betrieben unterzogen. Hierfür stehen unterschiedliche Formen zur Verfügung, etwa Workshops mit dem Betriebsratsgremium zur Positionsbestimmung und zur Strategiefindung. Dabei geht es z. B. darum, die Problemdefinition des Managements kritisch zu hinterfragen und ihr eine eigene Problemdefinition ent-

gegenzustellen, vom Betriebsrat bearbeitete Themen argumentativ zuzuspitzen und in konkrete Anforderungen an die Geschäftsführung zu übersetzen, zu bestimmten Fragestellungen Wissenschaftler oder Berater zu Gesprächen oder einem Workshop mit Betriebsrat und Geschäftsleitung in den Betrieb einzuladen, um eine anstehende Entscheidungsfindung mit dem nötigen Know-how zu beeinflussen.

In einem abschließenden Prozess werden die als besonders stark bestätigten Argumente zu einem Themenbereich in Memoranden zusammengefasst. Dieses Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem ESF gefördert und gemeinsam mit dem IG Metall Bezirk Baden-Württemberg durchgeführt (Laufzeit: Januar 2008 bis Dezember 2010).

DER „BESSER STATT BILLIGER“-PRÜFPROZESS

Wenn Personalabbau, Arbeitsplatzverlagerungen oder Abweichungen vom Flächentarifvertrag auf die Tagesordnung kommen, setzen die Prüfprozesse oft zu spät ein oder greifen zu kurz. Zu häufig und zu schnell konzentrieren sich die Strategien und Verhandlungen der betrieblichen Akteure entweder auf den juristischen Teil der Bearbeitung des Interessenausgleichs und Sozialplans oder auf betriebswirtschaftliche Plausibilitätsprüfungen vorgelegter Zahlenwerke. Damit ist vielfach eine verengte Sicht auf scheinbar unabänderliche Rahmenbedingungen wie Markt, Umsatz und Ertrag verbunden. Ebenso wenig dürfen sich Betriebsräte beim Thema Innovation von vornherein auf vertraute Handlungsfelder beschränken, wie mögliche Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und Fragen der Personalentwicklung, der Beteiligungskultur im Unternehmen oder die Qualifikationsstrukturen. Denn mit jedweder freiwilligen Beschränkung auf Teilaspekte des Innovationsmanagements geben Betriebsräte die Option aus der Hand, sich bei der Innovationsstrategie einzumischen. Natürlich ist die Frage „Wie?“ wichtig. Das gilt aber mindestens ebenso für die Frage: „Warum?“. Nur wer danach fragt, kann die Zukunftsstrategie des Unternehmens ins Blickfeld rücken und eine Diskussion anstoßen, die über die kurzfristige Orientierung am Tagesgeschäft hinausgeht. Oft gelingt es nur auf diese Weise, auch die längerfristigen Entwicklungschancen (Markt-

beobachtungen, Nachfrage- und Technologietrends, Konkurrenzsituation) zu thematisieren. So geraten die Widersprüche zwischen verschiedenen Teilstrategien des Unternehmens in den Blick des Betriebsrates. Die Unternehmensstrategie („Wir müssen Qualitätsführer werden“) und die Fertigungsstrategie („Wir müssen immer billiger werden“; „In China können wir viel billiger produzieren“) passen einfach nicht zusammen und sind in der Regel ein sicheres Indiz dafür, dass das Unternehmen am Ende mit beiden Strategien scheitern wird.

Für den Prozess des Hinterfragens betrieblicher Strategien sowie Veränderungs- und Innovationsvorhaben lassen sich somit einige zentrale Elemente herausarbeiten:

(1) *Informationen zu Markt- und Branchenentwicklung geben Hinweise auf zukünftige Unternehmensentwicklungen:* Vielen Betriebsräten ist mit einer genaueren Analyse der Situation, vor allem aber der zukünftigen Herausforderungen, dann geholfen, wenn sie in der Diskussion „benchmarkfähig“ werden: Was unterscheidet Betriebe, die Beschäftigung aufbauen, von jenen, die ihre Beschäftigtenzahl reduzieren, und was sind die Gründe dafür? So gibt es z. B. in der Maschinenbaubranche seit Längerem eine Diskussion über Beschäftigungserfolge von Unternehmen, die ihren Service-Anteil am Umsatz auf bis zu 30 % erhöhen konnten. Die Unterstützungsleistung der IG Metall besteht darin, ein Forum für die Diskussion auf überbetrieblicher Ebene zu schaffen, um zentrale beschäftigungsförderliche Innovationsrichtungen im Maschinenbau zu identifizieren. In Diskussionsrunden mit Betriebsräten, wissenschaftlichen und Beratungsexperten wurde analysiert, was die Voraussetzungen für den Beschäftigungsaufbau sind. Die Innovationsrichtung wird den Betriebsräten sehr schnell deutlich. Im nächsten Schritt werden Maßnahmen, wie z. B. Qualifizierungsinitiativen für Servicetechniker, entwickelt.

(2) *Inhaltliche Offenheit („Weitwinkel“) im Rahmen von betrieblichen Beratungen schützt vor falschen Schwerpunktsetzungen:* Betriebsräte brauchen oftmals Unterstützung auf der Suche nach versteckten Agenden. In vielen Fällen geht es in den Unternehmen eigentlich nicht oder nicht nur um das zunächst vom Betriebsrat benannte Thema. Auch kommt es vor, dass alle Ak-

teure im Betrieb an der zentralen Frage vorbearbeiten. Beweggründe für das Handeln der Geschäftsleitung werden nicht immer offen kommuniziert: Ist z. B. eine Verlagerungsabsicht ernst gemeint oder geht es „nur“ um eine Drohgebärde der Geschäftsführung? Hier kommt es darauf an, einseitige oder strategisch motivierte Begründungszusammenhänge aufzudecken. Ein gutes Beispiel für die Identifizierung der eigentlich relevanten Themen im Betrieb liefert das Beispiel eines Werkzeugmaschinenbaubetriebes. Dort verhandelten Betriebsrat und Geschäftsführung über die Einführung eines sogenannten Servicemanagementsystems. Dieses hätte ermöglicht, Wegstrecken der Servicetechniker per GPS zu kontrollieren, um dadurch Kosten einzusparen. Der Betriebsrat hat nach einem Workshop das Thema anders definiert: „Der Anspruch des Kunden ist nicht, dass wir den kürzesten Weg zu ihm nehmen, sondern, dass wir den besten Service bieten. Diese Maßnahme trägt dazu nichts bei“. In der konkreten Situation wurde mit diesem Perspektivwechsel erreicht, dass die dringend notwendige Diskussion über die Frage: „Welchen Service bieten wir?“ in den Vordergrund der Debatte rückte, in Verbindung mit der Diskussion über die Einstellung zusätzlicher Servicekräfte.

(3) *Handfeste Fakten und Argumente helfen bei der Durchsetzung im Betrieb:* Fachwissen hilft, die Aushandlungsprozesse zu versachlichen. Gerade rund um das Thema Produktionsverlagerung in Billiglohnländer konnten damit einige betriebliche Auseinandersetzungen gewonnen werden. Manche Verlagerungsabsicht konnte auf Basis detaillierter Kostenpläne und -analysen verhindert werden. Den Sachverhalt verkürzende Parolen („China kostet nur 1/10“ versus „Die Chinesen können doch nix“) wurden durch strategische Überlegungen und eine betriebswirtschaftliche Analyse der Planungszahlen (z. B. versteckte Kosten von Verlagerungsprojekten) ersetzt. Aus betrieblichen Erfahrungen und der Diskussion mit Wissenschaftlern und Beratern heraus wurden im Rahmen von „Besser statt billiger“ ein Memorandum und eine Handlungshilfe entwickelt („Standorte fair vergleichen“, „Standortverlagerungen – Fehlentscheidungen kosten Arbeitsplätze“). Dabei zeigte sich, dass Entscheidungsparameter bei einer Standortentscheidung ungleich vielfältiger sind, als es der reine Lohnkostenvergleich nahelegt.

(4) *Rückeroberung von Begrifflichkeiten durch den Betriebsrat:* Betriebspolitische Auseinandersetzungen entscheiden sich auch entlang von Mainstreamdebatten. Dabei spielen Begriffe und Moden eine große Rolle. Mit englischen und technokratischen Begriffen ist es vielen Unternehmensleitungen gelungen, sich alleine schon sprachlich durchzusetzen. An dieser Stelle geht es für Betriebsräte um die Rückeroberung von Begrifflichkeiten oder auch das Infragestellen der Definitionshoheit und Relevanzsetzungen der Unternehmen.

(5) *Betriebsräte brauchen „Druck und Konzept!“:* Von einem Betriebsrat wurde im Rahmen einer größeren Veranstaltung ein zentraler Aspekt des „Besser statt billiger“-Projektes auf den Punkt gebracht: „Wir brauchen Druck von gut organisierten Belegschaften und Konzepte, nämlich fachlich fundierte Alternativen“. Gute Argumente allein führen häufig nicht zum Erfolg, wenn Durchsetzungsstärke und Handlungsfähigkeit fehlen. Ohne Beteiligungs- und Konfliktorientierung ist das beste Hintergrund- und Fachwissen nichts wert. Je mehr Bewertungssicherheit Betriebsräte haben, desto eher haben sie auch Handlungssicherheit. Handlungsfähigkeit auf der betrieblichen Ebene resultiert also sowohl aus einem Konzept als auch aus einer handlungsfähigen Basis; beides bedingt sich wechselseitig und ist nicht in einem zeitlichen Nacheinander zu denken.

Exemplarisch lassen sich die letzten beiden Elemente am Fall der Kernkompetenzen festmachen. In einem Unternehmen soll die mechanische Fertigung „outgesourct“ werden. Dieser Bereich des Unternehmens gehöre in Zukunft nicht mehr zur Kernkompetenz – daher werde man sich von ihm trennen. Ein Großteil der Arbeitsplätze des Betriebes wäre dadurch gefährdet. Der Betriebsrat erstellte mithilfe eines Beraters einen Kostenvergleich und kam zu dem Ergebnis, dass der eigene Betrieb im Vergleich zum Fremdanbieter gut abschnitt. Er drehte daraufhin die Argumentation um („Mechanische Fertigung ist unsere Kernkompetenz!“) und kommunizierte das in die Belegschaft. Diese trug fortan im Betrieb für mehrere Monate T-Shirts mit der Aufschrift „Sourcing ja – out nein“. Das Ergebnis: Die Geschäftsführung knickte ein. Die mechanische Fertigung blieb am Standort erhalten; sie wurde tatsächlich zur Kernkompetenz erklärt – mit

einem zusätzlichen Investment von mehreren Millionen Euro.

FAZIT UND AUSBLICK: NICHT EINFACH „WEITER SO!“

Der betriebspolitische „Besser statt billiger“-Ansatz der IG Metall zielt auf die Zukunftssicherung industrieller Arbeit in Deutschland. Am Erfolg oder Misserfolg dieses betriebspolitischen Ansatzes wird sich erweisen, ob und inwieweit es gelingen kann, unter den Bedingungen der strukturellen Defensive der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaft mit der Forderung nach langfristiger Modernisierung offensive Positionen zu besetzen. Wie der Beitrag deutlich gemacht hat, handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess, der dauerhaft die Arbeit von Betriebsräten und IG Metall bestimmen wird.

Die betrieblichen Beispiele weisen über die rein betriebspolitische Dimension längst hinaus und greifen stattdessen in weiter reichende Debatten über zukünftige industrielle bzw. branchenbezogene Entwicklungskonzepte ein. Gerade angesichts der Krise wird dabei deutlich, wie wichtig es ist, mit einer nachhaltigen industriellen wie betriebspolitischen Strategie die wirtschaftlichen, ökologischen wie sozialen Interessen von Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften zum Thema in Betrieb und Gesellschaft zu machen.

Die bisherigen Erfolge des Projektes machen Mut, den eingeschlagenen Weg, gewerkschaftliche Handlungsfelder vom Betrieb aus zu denken und die Beteiligung der Beschäftigten auszubauen, weiter zu gehen. Nicht zuletzt, um schon in der Krise für die Zeit nach der Krise gewappnet zu sein. Mit dem Folgeprojekt „Besser statt billiger 2.0“ der IG Metall NRW werden nicht nur die Betriebsräte gestärkt, sondern auch die IG Metall. Ihre Aufgabe ist es, als stabilisierende Kraft in betrieblichen Aushandlungsprozessen zu wirken und Regie zu führen. Je besser sie Betriebsräte unterstützt, je besser die Lösungen für Zukunft und Beschäftigung sind, desto attraktiver und präsenter wird die IG Metall für die Beschäftigten. So kann sie Mitglieder überzeugen und gewinnen. „Besser statt billiger“ – das ist ihre Antwort und ein gigantisches Lernprojekt zugleich.