



**Detlef Wetzel**

**Zweiter Vorsitzender der IG Metall**

## **Mitbestimmungsforum des DGB**

Hannover, 24. Juni 2009

**Referat:**

**Visionen für eine Arbeitsgesellschaft 2020**

**Sperrfrist Redebeginn**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die tiefe Krise, in die die Weltwirtschaft geraten ist, hat eines ganz deutlich gezeigt:

Ein ungeregelter Kapitalismus zerstört auf Dauer die Grundlagen unserer Gesellschaft und Ökonomie.

Was wir heute erleben, ist die zwangsläufige Folge von Deregulierung, Liberalisierung.

Sie die Folge einer ökonomischen Ideologie, die das kurzfristige Interesse einzelner Unternehmen und Investoren kennt, aber blind ist gegenüber gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen.

Diese Ideologie hat uns heute vor eine gewaltige Aufgabe gestellt, die noch viel Kraft kosten wird:

Ohne radikale Veränderungen im Wirtschaftssystem und ohne eine radikale Neujustierung im Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft können wir uns gewiss sein:

Die langfristigen Folgen sind Wohlstandverlust und eine noch ungerechtere Gesellschaft.

Vor diesem Hintergrund wird es erforderlich, Orientierungspunkte zu finden, von denen aus wir Strategien entwickeln und Maßnahmen ergreifen können.

In diesem Sinne sind wir alle aufgefordert, Visionen zu entwerfen, wie eine Arbeitsgesellschaft der Zukunft gestaltet sein könnte.

Und wir sind gefordert für diese Visionen zu werben und zu kämpfen.

Doch was ist eine wünschenswerte Arbeitsgesellschaft?

Diese Frage lässt sich mit Blick auf die Werte beantworten, die in dieser Arbeitsgesellschaft gelten sollen.

Eine Arbeitsgesellschaft ist dann wünschenswert, wenn sie

- dem Einzelnen die gleichberechtigte Teilhabe am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben erlaubt,
- wenn sie eine gerechte Verteilung des erarbeiteten Wohlstands ermöglicht,
- wenn sie solidarisch ist,
- wenn sie dem Einzelnen ein selbstbestimmtes Leben ermöglicht,
- und wenn sie soziale Anerkennung erlaubt, als Bürger und auf der Grundlage gemeinsamer produktiver Tätigkeit.

Der Schlüssel für diese Arbeitsgesellschaft liegt in der Ausrichtung der Wirtschaft am Kriterium der Nachhaltigkeit.

Im Zentrum meiner Vision der Arbeitsgesellschaft 2020 steht deshalb das Ziel des nachhaltigen Wirtschaftens.

Mit Nachhaltigkeit meine ich, dass sich eine Gesellschaft nicht ihre zukünftigen Chancen verbaut, sondern diese sichert und erweitert.

Dies gilt gleichermaßen für ökonomische, soziale und ökologische Chancen.

Nachhaltigkeit lässt sich nur im Rahmen von Innovationen erreichen.

Deshalb gilt es, Innovationsprozesse gezielt zu fördern und konsequent an Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung auszurichten.

Sicher gibt es auch heute schon eine steigende Sensibilität für das Erfordernis von Nachhaltigkeit.

Vor allem vor dem Hintergrund steigender Umweltgefahren und begrenzter Ressourcen und Energiereserven.

Eine Sensibilität gibt es auch in ökonomischer Hinsicht, was beispielsweise die große Wertschätzung von Investitionen in Forschung und Entwicklung erklärt.

Und mit Blick auf die soziale Nachhaltigkeit heißt es oft:  
„Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“.

Aber die Wirklichkeit ist von all dem noch weit davon entfernt.

- Es gibt erhebliche ungenutzte Potentiale im Bereich der Material- und Energieeffizienz.
- Wir erleben seit Anfang der 80er Jahre eine Schere zwischen wachsenden Gewinnen und stagnierenden Investitionen.
- Wir erleben neue Produktionskonzepte, in denen die kurzfristige Kostensenkung, und eben nicht der Mensch im Mittelpunkt stehen.

Diese Beispiele ließen sich noch um viele Punkte ergänzen.

Der Grund für die Lücke zwischen der Wertschätzung und der Wirklichkeit von Nachhaltigkeit ist ganz einfach:

Nachhaltigkeit und neoliberale Orientierungen schließen sich aus.

Das Grundproblem ist die verbreitete Marktgläubigkeit.

Die Überzeugung nichts regeln zu müssen.

Alles einer „unsichtbaren Hand des Marktes“ überlassen zu können.

Doch „der Markt ist wertblind“, wie Wolfgang Lieb in der Wochenzeitung Freitag geschrieben hat.

Der US-amerikanische Ökonom Paul A. Samuelson hat es so formuliert:  
„Der Markt hat kein Herz“.

Wir können ergänzen:

Der Markt ist kein Akteur.

Er verfolgt keine Interessen, und deshalb ist er auch an einer nachhaltigen Entwicklung nicht interessiert.

Der Markt ist lediglich ein Rahmen für die Vermehrung von Renditen und Kapital.

Damit können wir uns nicht zufrieden geben.

Und zwar aus folgenden Gründen:

- Der Markt ist nicht daran interessiert, dass gesellschaftlich sinnvolle Produkte hergestellt werden.
- Er ist nicht daran interessiert, dass erwirtschaftete Gewinne gerecht verteilt werden.
- Er ist auch nicht daran interessiert, dass er auf einer sozial akzeptablen Marktordnung beruht.
- Der Markt allein ist nicht einmal daran interessiert, dass Unternehmen und Betriebe langfristig Gewinne abwerfen können.

Sehen wir uns heute das betriebliche Management an, dann stellen wir allzu häufig fest, dass sich Manager an der kurzen Frist orientieren.

Und dies hat nicht immer etwas mit den Zwängen des Kapitalmarktes zu tun.

Märkte werden heute in Betrieben simuliert.

Und Managementkarrieren sind oft an kurzfristigen beruflichen Etappen orientiert.

Wer über einen Zeitraum von drei bis vier Jahren ordentliche Einsparungen nachweisen kann, hat damit seinen nächsten Karrieresprung vorbereitet.

Heute konkurrieren einzelne Bereiche von Unternehmen ohne Absicherung durch Quersubventionierungen direkt am Markt oder sogar gegeneinander.

Investitionen mit langfristigen Zielen etwa

- in Weiterbildung,
- in die Unternehmenskultur,
- in das Veränderungsmanagement

haben es unter diesen Voraussetzungen schwer.

Sie sind deshalb eher die Ausnahme als die Regel.

Wer dagegen für eine nachhaltige Entwicklung eintritt, muss einen ordnenden Rahmen schaffen:

In Form von

- Gesetzen,
- Verträgen,
- Richtlinien,
- Institutionen
- und verabredeten Werten.

Nur so wird die Ökonomie wieder der Gesellschaft dienen.

Nur so werden Betriebe langfristig sinnvolle Beiträge zu Beschäftigung, Wohlstand und Gesellschaftsqualität leisten können.

Nachhaltigkeit erfordert Regulierung.

Und Regulierung muss auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen.

An Vorschlägen einer Regulierung der Finanzmärkte mangelt es nicht:

Das Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans Böckler Stiftung hat bereits vor einem guten Jahr Vorschläge vorgelegt.

Beispiele sind

- die Beschränkung von Aktienrückkaufrechten,
- die Koppelung der Aktionärsrechte an die Haltedauer ihrer Aktien,
- die Beschränkung der Aktivitäten von Private-Equity und Hedge-Fonds.

Ich erwähne dies, weil sich Reformen in der Realwirtschaft nicht losgelöst von der Entwicklung im Finanzsektor diskutieren lassen.

Erst eine Abkehr von einer Ökonomie der kurzen Frist in der Finanzwirtschaft eröffnet Spielräume für nachhaltiges Wirtschaften in der Realwirtschaft.

Für eine stärkere Regulierung der Finanzwirtschaft gibt es keine Alternative.

## II

Nun zur Realwirtschaft, dem Schwerpunkt meiner weiteren Überlegungen.

Die Fragen lauten:

- Wie kann hier Nachhaltigkeit gefördert werden?
- Und: Wie können Innovationsprozesse im Interesse nachhaltigen Wirtschaftens gestaltet werden?

Dazu möchte ich folgende These formulieren:

Der Stellenwert von Innovationen und die Zielsetzungen von Innovationsprozessen stehen in einem engen Zusammenhang mit der gewählten Wettbewerbsstrategie:

Wir haben dies in der Unterscheidung zwischen einer „Besser-“ und einer „Billiger-Strategie“ zum Ausdruck gebracht.

Das Innovationsverständnis der IG Metall folgt der Vorstellung von „Besser statt billiger“.

Dahinter steckt die Vision:

Entgelt, Arbeitszeit und Arbeitsintensität müssen aus dem Wettbewerb herausgenommen werden.

Stattdessen müssen Qualität, Produkt- und Prozessinnovationen in den Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns gestellt werden.

Dieser Vorstellung steht ein „Billiger- Geschäftsmodell“ entgegen.

Im Rahmen von Billiger-Strategien zielt Rationalisierung auf billige Produkte und Dienstleistungen.

Statt kompetente und motivierte Arbeitskräfte als das Zentrum von Wertschöpfung zu begreifen und den Wettbewerb über die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu suchen.

Der entscheidende Punkt hierbei ist:

Es macht einen erheblichen Unterschied, ob sich ein Unternehmen an der Billiger- oder an der Besser-Strategie orientiert:

Nur im Rahmen einer „Besser-Strategie“ gibt es eine realistische Chance für nachhaltiges Wirtschaften!

Diese These möchte ich mit Blick auf betriebliche Innovationsprozesse begründen.

Gleichzeitig möchte ich zeigen, wie eng die ökonomische, ökologische und soziale Seite der Nachhaltigkeit zusammen hängen und sich ergänzen.

Wissenschaft und Politik sind sich darüber einig:

In der Innovationsfähigkeit von Unternehmen liegt der entscheidende Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit der Produktion.

Und damit für die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in der Bundesrepublik.

Insofern liegt in der Innovationsfähigkeit eine ganz entscheidende Voraussetzung für ökonomische Nachhaltigkeit.

Innovationsfähigkeit setzt aber auch soziale Nachhaltigkeit voraus.

Dies wird deutlich, wenn man einen Punkt hervorhebt, der in der Debatte um die Innovationsfähigkeit leicht in Vergessenheit gerät:

Innovationen fallen weder vom Himmel, noch sind sie Ergebnis eines technologischen Fortschritts, der aus sich selbst heraus immer wieder Neues schafft.

Richtig ist:

Innovationen beruhen auf dem Handeln von Menschen.

Sie hängen unmittelbar ab von menschlicher Kompetenz, von Neugier und Offenheit.

Sie hängen ab von der Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten und der Bereitschaft, gemeinsam etwas zu erreichen.

Kompetenz, Motivation, Kooperationsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und –bereitschaft sind damit wesentliche Voraussetzung von Innovationsprozessen.

Sie sind zugleich Teilkriterien sozialer Nachhaltigkeit.

Dies bedeutet:

Indem Unternehmen entlang von Maßstäben der sozialen Nachhaltigkeit gestaltet werden, entstehen zugleich auch Voraussetzungen für Innovationsprozesse und damit für ökonomische Nachhaltigkeit.

Wichtig ist hierbei:

Die hier angesprochenen Merkmale sozialer Nachhaltigkeit stehen in einem engen Zusammenhang mit Institutionen, die alle gestaltbar sind.

Die wichtigsten Institutionen sind

- Tarifverträge,
- die Aus- und Weiterbildung,
- die Mitbestimmung
- und die Beteiligung von Beschäftigten an der Gestaltung von Produktions- und Innovationsprozessen.

Wie steht es um diese Institutionen?

Bieten sie einen günstigen Nährboden für Innovationen oder sind sie gefährdet?

Lange Jahre waren die Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit in Deutschland günstig.

Vor allem in einer Hinsicht:

In der Wettbewerbsstrategie der Unternehmen ging es weniger um die Lohnkonkurrenz und mehr um die Herstellung hochwertiger Produkte und Dienstleistungen.

Statt über die Lohnkonkurrenz sicherten wir uns die Wettbewerbsfähigkeit, Qualitäts- und Produktivitätsvorteile.

Für die Nutzung der traditionellen deutschen Stärken gab es über viele Jahre starke institutionelle Anreize.

- Gesichert wurden diese Anreize durch
- Flächentarifverträge,
- eine hohe Tarifbindung über alle Betriebsgrößen hinweg
- und ein duales System der Berufsausbildung, um das uns viele andere Länder beneidet haben und noch beneiden.

Schauen wir uns heute um, dann stellen wir allerdings fest, dass die Anreize für eine andere Art von Geschäftsmodell größer und größer werden:

Für das Billiger-Geschäftsmodell.

Diese Entwicklung müssen wir umkehren.

- Tarifautonomie und Mitbestimmung,
- soziale Sicherheit und Regulierung,
- berufliche Qualifizierung,
- menschliche Kreativität,
- qualifizierte Formen der Arbeitsorganisation

sind die zentralen Innovationsmotoren und der Schlüssel für erfolgreiche Innovationen.

Dieser Erkenntnis müssen wir Rechnung tragen.

Ich will noch einen Schritt weiter gehen und ergänzend zu den Voraussetzungen die Ziele von Innovationsprozessen ansprechen.

Auch hier finden wir eine Stärke im deutschen Produktionsmodell, die ebenfalls durch eine Hinwendung zum „Billiger-Geschäftsmodell“ in Frage gestellt wird.

Ein Geheimnis der deutschen Wettbewerbsfähigkeit war und ist eine hohe Entwicklungskompetenz.

Genau so wichtig ist eine hohe Umsetzungskompetenz.

Dabei geht es um die Fähigkeit, innovative neue Produkte auch herstellen und neue Produktionsverfahren auch sicher anwenden zu können.

Umsetzungskompetenz beruht in Deutschland auf einem hohen Facharbeiteranteil mit hoher Handlungsautonomie.

Sie beruht auf der Besetzung der mittleren Führungsebene von unten.

Und sie beruht auf einer ausgeprägten Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen der Ingenieur- und Facharbeiterebene.

Nur mit einer hohen Entwicklungs- und Umsetzungskompetenz sind Unternehmen in der Lage, schnell und angemessen auf neue Anforderungen zu reagieren.

Dies können Veränderungen in den Kundenanforderungen, neue verfügbare Technologien oder gesetzliche Auflagen sein.

Zahlreiche aktuelle Studien kommen zu dem gleichen Schluss:

Die Fähigkeit zur Veränderung und zum Wandel wird über die Zukunft von Unternehmen bestimmen.

Dies bedeutet zugleich:

Die Fähigkeit zur Veränderung ist ganz entscheidend für die ökonomische Nachhaltigkeit.

Bei der Veränderungsfähigkeit wird es nicht nur auf Spezialisten in den Abteilungen für Forschung und Entwicklung oder der Produktionsplanung ankommen.

Sonder vor allem auch auf die Arbeitskräfte in der Produktion und die Zusammenarbeit dieser Arbeitskräfte mit den Experten in den Fachabteilungen der Planung, Forschung und Entwicklung.

Ist erst einmal ein Konsens hergestellt zwischen betrieblichen Fachexperten und Arbeitskräften, besteht der nächste Schritt darin, Innovationsaktivitäten nach und nach auf weitere Ziele der Nachhaltigkeit hin zu orientieren:

- Material- und Ressourceneffizienz,
- Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- fertigungsgerechte Konstruktion,
- Kundenzufriedenheit
- und altersgerechte Produktionssysteme,

um nur einige der Möglichkeiten zu nennen.

Wenn ich diese Überlegungen zusammenfasse, dann lautet meine Vision für das Jahr 2020:

Die Arbeitsgesellschaft ist auf das Ziel des nachhaltigen Wirtschaftens ausgerichtet.

Ihre Grundlage sind Innovationsprozesse.

Getragen von geeigneten institutionellen Rahmenbedingungen.

Deren Ziel sind kompetente und motivierte Arbeitskräfte in einer lernförderlichen Arbeitskultur mit fairen Lohn- und Leistungsbedingungen.

Gelingen kann dies nur in einer am „Besser-Geschäftsmodell“ orientierten Wettbewerbsstrategie.

Nur hier handeln Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer innovativ.

Nur hier verfügen sie über entsprechende Fähigkeiten, Freiräume und Beteiligungsmöglichkeiten.

Nur hier arbeiten sie in der Gewissheit, dass ihnen die abverlangte Arbeit auch auf Dauer leistbar ist und keine gesundheitliche Gefährdung mit sich bringt.

Mit der Beteiligung von Beschäftigten an den Zielen und Inhalten von Innovationsprozessen steht auch die Frage der Wirtschaftsdemokratie auf dem Programm.

Künftig müssen die Belegschaften stärker an wichtigen Unternehmensentscheidungen beteiligt werden.

Das erhöht die Belastungsfähigkeit des Systems.

Beschäftigte denken langfristiger als das Kapital.

Auch hier liegen Vorschläge auf dem Tisch.

Damit habe ich eine Vision skizziert, die konsequent den Menschen in seinem in den Ausgangs- und Zielpunkt von Innovationsprozessen stellt.

Wir haben bereits in unserer Kampagne Gemeinsam für ein Gutes Leben die Menschen danach befragt, welche Werte für sie zählen und was sie von einem guten Leben erwarten.

Eine wichtige Grundlage hierfür ist eine gute Arbeit.

Jetzt kommt es darauf an, die Vision einer zukünftigen Arbeitsgesellschaft in Strategien, Konzepte und Maßnahmen zu überführen, für diese zu werben und zu kämpfen.

Jetzt heißt es mit Willy Brandt:

„Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten“.