



Ein Ausblick

Die Zukunft der Betriebsratsarbeit

Wie sieht in zehn Jahren Betriebsratsarbeit aus? Dies exakt zu prognostizieren ist natürlich alles andere als einfach. Wer wollte vorhersagen, wie der politische Rahmen in Deutschland und Europa gestaltet wird. Werden Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz, die Unternehmensmitbestimmung oder auch die Tarifautonomie verteidigt oder verbessert werden können? Wie geht es mit der Globalisierung weiter, sind die wirtschaftlichen Entwicklungen beispielsweise in China, Indien, Osteuropa oder auch Westasien nachhaltig, friedlich und auch sozial gestaltet? Wie sind die weiteren technischen Entwicklungen? Die Frage nach der Zukunft der Betriebsratsarbeit lässt sich nur beantworten, indem gegenwärtige Bedingungen und Entwicklungen quasi hochgerechnet und auf Basis plausibler Annahmen Aussagen gemacht werden. Dabei ist es ebenfalls klar, dass man jeweils Schwerpunkte bilden und auch vereinfachen muss, weil die Spannbreite von Betriebsratsarbeit vom kleinen Betrieb hin zum Weltkonzern sehr groß, die Entwicklungen also unterschiedlich, jedenfalls aber nicht gleichzeitig sind. Diese Darstellung konzentriert sich im Wesentlichen auf den Organisationsbereich der IG Metall.

- Unternehmensstrategien und Rahmenbedingungen des Betriebsratshandelns
- Hoher Rationalisierungsdruck
- Entscheidungen in frühen Planungsphasen und Zentralisierung
- Betriebsnahe Tarifpolitik
- Weitere Aufspaltung der Belegschaften
- Sozialsysteme verändern sich
- Öffnung neuer Weltmarktregionen und Internationalisierung
- Beteiligung der Beschäftigten bei der Interessenvertretung
- Handlungsfelder für Betriebsräte in der Zukunft
- Neue Anforderungen an Betriebsräte und Gewerkschaften
- Schlußfolgerungen
- Fazit

Unternehmensstrategien und Rahmenbedingungen des Betriebsratshandelns

Die Strategien der Unternehmen werden zunehmend komplexer und beinhalten eine steigende Zahl von schnell austauschbaren, sich teilweise auch widersprechenden Optionen. Dies hat massiven Einfluss auf die zukünftigen Handlungsnotwendigkeiten der Betriebsräte.

Die Unternehmen und Konzerne haben inzwischen eine hohe Beweglichkeit bei organisatorischen Entscheidungen entwickelt. Outsourcing, Offshoring, Betriebsaufspaltungen oder Unternehmensteilungen finden mit zunehmender Tendenz statt. Gleichzeitig steigt die Zahl der Fusionen, der Übernahmen und Kooperationen der Unternehmen, ob in rein wirtschaftlicher Zusammenarbeit oder in gemeinschaftlichen Unternehmen, den Joint Ventures. Dadurch verändern sich die Arbeitsgrundlagen für Betriebsräte oft schlagartig, Betriebsratsgremien werden geteilt, sind nicht mehr im gleichen Gesamtbetriebsrat und haben je nach Größe der neuen Betriebe bzw. der Unternehmen andere Handlungsvoraussetzungen bei den Arbeitsbedingungen wie beispielsweise Freistellungen oder der Größe des Gremiums, aber auch bei den Mitbestimmungsrechten. Die Übernahme von Mannesmann durch Vodafone ist hierfür ein gutes Beispiel. Es bleibt abzuwarten, wie sich in diesem Zusammenhang die aktuellen Zusammenschlüsse von Nokia und dem Com-Geschäftsbereich von Siemens oder von Mittal und Arcelor auswirken.

Darüber hinaus sind Beherrschungsvertrag oder Mehrheitsbeteiligung nicht mehr erforderlich, um fremde Unternehmen zu steuern. Dies kann auch durch wirtschaftliche Abhängigkeit, wie die Beziehungen der Automobilhersteller zu einem großen Teil der Zulieferer oder zu ihren Händlern zeigen, oder durch Informationsmacht geschehen. Fremde Unternehmen werden so wie eine eigene Abteilung geführt oder umgekehrt auch Abteilungen wie selbständige Unternehmen. Für Letzteres war ABB lange Zeit ein klassisches Beispiel, weil der Konzern aus über 3.000 »selbständigen« Unternehmen bestand. Darüber hinaus erodiert der Betrieb als Basis der Betriebsratsrechte. Telearbeit, hoher Außendienstanteil, Beschäftigung über Leiharbeit und Werkverträge sind hierfür die Stichwörter.

Hoher Rationalisierungsdruck

Charakteristisch ist weiter, dass in den Unternehmen immer weniger die wirtschaftliche Gesamtsituation entscheidend ist, es geht vielmehr um Renditevorgaben für die einzelnen Geschäftsfelder und Unternehmensbereiche und dabei auch um die ständige Optimierung jedes Geschäftsvorgangs. Siemens ist hierfür ein anschauliches Beispiel, wenn für jeden Unternehmensbereich klare Zielvorgaben gemacht werden: So hat beispielsweise die Medizintechnik bis 2007 eine Umsatzrendite von zehn bis 13 Prozent zu erbringen, die Energieerzeugung von zehn bis 13, die Gebäudetechnik von sieben bis neun und die Verkehrstechnik von fünf bis sieben Prozent (1).

Durch Strategien wie Lean Production und Business Reengineering entsteht ein hoher Rationalisierungsdruck, wird ein alltäglicher Kampf der Betriebsräte um Arbeitsplätze und Standorte ausgelöst. Dabei werden auch Unternehmen verlagert oder Standorte geschlossen, die schwarze Zahlen zeigen. Allein dies ist nicht ausreichend, entscheidend sind vielmehr Renditeerwartungen. So kündigt Allianz den Abbau von 7.500 Arbeitsplätzen bei einem gleichzeitigen Rekordgewinn von 4,4 Milliarden Euro an. Charakteristisch ist weiterhin die ständige Infragestellung von Aufgaben unter dem Aspekt der Kerngeschäftsdefinition: Sind bestimmte Bereiche noch für das Unternehmen erforderlich, gehören sie zum Kerngeschäft? Charakteristisch ist weiter die Entkopplung von Wachstum und Beschäftigung: Wachstum des Unternehmens bedeutet nicht notwendigerweise Beschäftigung(2).

Häufig sind diese Strategien von den Finanzmächten getrieben. Eine aktuelle Studie des National Bureau of Economic Research der USA, in der die Finanzvorstände börsennotierter Unternehmen zum Einfluss der Kapitalmärkte auf Unternehmensentscheidungen befragt worden sind, belegt dies deutlich: Mehr als die Hälfte der befragten Vorstände würde den Start von Projekten verschieben, nur um günstige Quartalszahlen präsentieren zu können. Über 80 Prozent der Befragten würden dafür ihre Forschungs- und Entwicklungsausgaben reduzieren. Auch Marketing und Instandhaltung würden mehr als 4/5 der Befragten für gute Quartalszahlen beschneiden(3).

Unternehmenspraktiker aus deutschen Aufsichtsräten können bestätigen, dass ein derartiges Denken auch in unserem Land längst Einzug gehalten hat, wie auch eine Studie der IG Metall zur »Innovationsfähigkeit in deutschen Großkonzernen« belegt.

Entscheidungen in frühen Planungsphasen und Zentralisierung

Immer mehr Entscheidungen werden in frühe Planungsphasen vorverlegt. Bereits in der Entwicklung wird weitgehend definiert, welches Fertigungslayout erforderlich ist bzw. ob die geforderten Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind. Wenn beispielsweise bestimmte Materialien vorgegeben sind, kann nur Inhouse gefertigt werden, wenn die entsprechende Bearbeitungskompetenz im Unternehmen ist. Insbesondere durch die Datenverarbeitung entsteht eine hohe Transparenz der Geschäftsvorgänge und häufig auch eine Zentralisierung von Entscheidungen bei dezentraler Umsetzung.

Gleichzeitig werden Entscheidungsprozesse beschleunigt. Auch hierauf müssen sich Betriebsräte einstellen. Zwar schwanken Managementtheorien quasi in Wellenbewegung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, wo eigentlich die richtige Mischung das Ziel sein sollte, gleichwohl entsteht auch bei Dezentralisierung eine hohe Überprüfbarkeit von Entscheidungen. Es wird immer schwieriger, vor Ort im Betrieb betriebsnahe Lösungen oder auch Deals zu finden. Das New Management Modell von Daimler Chrysler, das zurzeit eingeführt wird, könnte hierfür ein anschauliches Beispiel bieten.

Betriebsnahe Tarifpolitik

Die Tarifpolitik, insbesondere auch die Wirkungsweise des Flächentarifvertrags, ist im Umbruch und wird zu einem neuen Rahmen auch für Betriebsräte führen. Ursachen sind sehr ungleichmäßige Entwicklungen in den Branchen und vor allem auch eine Verschiebung der betrieblichen Machtverhältnisse zugunsten der Arbeitgeber (Stichwörter sind u. a. Verlagerungsmöglichkeiten, Internationalisierung, Arbeitsmarkt). Zunehmend wird fast jede Investition im Betrieb zum Anlass genommen, Arbeitnehmerrechte auch in Tarifverträgen in Frage zu stellen. Besteht damit die tarifvertragliche Friedenspflicht nur noch einseitig, nämlich nur noch zu Lasten der Arbeitnehmer?

Die IG Metall hat auf diese Entwicklung mit dem Pforzheimer Tarifvertrag eine aktive strategische Antwort gefunden. Seit 2004 gibt es ca. 770 betriebliche Abweichungen. Bei ca. 5.500 tarifgebundenen Betrieben entspricht dies 14 Prozent. Dabei sind 530 Fälle als aktuelle Krisenfälle und der Rest als klassische »Pforzheimer Fälle« zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einzuordnen. Durch diese betriebsbezogenen ergänzenden Tarifverträge sind gleichzeitig Milliarden an Investitionen und damit Tausende von Arbeitsplätzen gesichert und geschaffen worden. In ca. 90 Fällen konnte erreicht werden, dass der Betrieb in den Flächentarifvertrag zurückkehrte oder aber erstmalig Mitglied im Arbeitgeberverband wurde. Vermutlich wird sich diese Entwicklung fortsetzen, vermutlich werden zukünftig die tariflichen Kernnormen wie Entgelt und Arbeitszeit weiterhin im Flächentarifvertrag verbindlich festgelegt werden, für andere Bereiche, wie beispielsweise Qualifikation oder Arbeitszeitkonten werden tarifliche Basisregelungen vereinbart und Betriebsräten und Arbeitnehmern Aufgaben und Rechte zur betrieblichen Präzisierung und Detaillierung zugewiesen werden.(4)

Schwierig einzuschätzen ist, ob die Austritte aus dem Arbeitgeberverband bzw. der Wechsel des Tarifvertrags und Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung zunehmen werden. Vor kurzem hat der Präsident von Gesamtmetall, Kannegiesser, in seinem Jahresbericht für 2005 mitgeteilt, dass 250 Betriebe mit ca. 28.000 Arbeitnehmern ausgetreten seien. Die Hälfte der Austritte hänge mit der Insolvenz des Betriebs zusammen. Gleichzeitig seien in den Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung knapp 200 Betriebe mit rund 21.000 Beschäftigten aufgenommen worden.(5)

Weitere Aufspaltung der Belegschaften

Es ist zu vermuten, dass die »Japanisierung« der deutschen Betriebslandschaft, das heisst die Aufspaltung in Stamm und Randbelegschaften zunimmt. Inzwischen gibt es eine ganze Reihe von Betrieben, auch in der Automobilindustrie, wo zwischen 30 und 50 Prozent der Beschäftigten in Leiharbeit beschäftigt sind. Die im Gesetz vorgesehene Gleichbehandlung ist häufig durch Tarifverträge ausgeschlossen, eine Funktion von Tarifverträgen, die ebenfalls gewöhnungsbedürftig ist. Nur in Ausnahmefällen sind in Firmentarifverträgen gleiche Bezahlungsregelungen wie für die Stammbeslegschaft vorgesehen. Zurzeit arbeiten ca. 400.000 Menschen in Leiharbeit. Die Prognose für 2010 sieht mindestens 800.000, im für die Leiharbeitsfirmen positivsten Falle 960.000 Beschäftigte vor.⁶ Darüber hinaus wird unverändert der Arbeitnehmerschutz mit Scheinwerkverträgen umgangen.

Ein weiterer großer Block prekärer Arbeitsverhältnisse umfasst die Befristungen. Während 1998 noch 80 Prozent der Einstellungen unbefristet erfolgten, sind dies 2004 gerade noch knapp mehr als die Hälfte, wobei diese Zahl schon positiv überrascht, weil man den Eindruck hat, es würde nur noch befristet eingestellt. 1994 waren noch 16,1 Prozent der unter 25 Jährigen befristet eingestellt, 2004 waren es bereits 23,4 Prozent. Teilweise wird zudem bei Befristungen, sobald diese unzulässig werden, in Leiharbeit ausgewichen. Eine neue Strategie betrifft Praktikanten. Nach einer Studie des DGB⁽⁷⁾ erhalten 39 Prozent der beschäftigten Praktikanten trotz Vollzeitätigkeit und überstunden kein Geld. Nach einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts⁽⁸⁾ dient ein Praktikum dazu, berufliche Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten zu erwerben. Überwiegt die Arbeitsleistung gegenüber dem Erwerb beruflicher Kenntnisse, so handelt es sich um ein Arbeitsverhältnis und es ist der volle Lohn zu zahlen. Schließlich versuchen die Unternehmen, die Arbeitnehmer zu Unternehmern im Unternehmen, zu Akteuren der eigenen Rationalisierung zu machen. Unternehmerisches Denken, das die Unternehmensziele völlig verinnerlicht und eigene Interessen an geregelter Arbeitszeit oder deren Begrenzung und ausreichendem Entgelt vernachlässigt, wird gefordert, teilweise durch Gesetz.

Sozialsysteme verändern sich

Alternde Belegschaften, die Veränderung der Sozialsysteme wie Krankenversicherung und Rente oder auch der Wegfall der Altersteilzeit 2009 bringen ebenfalls für Betriebsräte und Gewerkschaften große Herausforderungen, wie beispielsweise beim Arbeits- und Gesundheitsschutz, der lebenslangen beruflichen Weiterbildung, bei der Arbeitsorganisation, den Regelungen zum Ausscheiden aus dem Arbeitsleben, der betrieblichen Altersversorgung und möglicherweise auch bei den Betriebskrankenkassen.⁽⁹⁾

Öffnung neuer Weltmarktregionen und Internationalisierung

Es ist davon auszugehen, dass bisher weniger zugängliche Weltmarktregionen sich weiter öffnen. Hierbei ist an China, Südostasien, Indien, Osteuropa, aber mittelfristig auch an Westasien zu denken. Damit kommen weitere Wettbewerber auf den Weltmarkt. Ein Beispiel hierfür wird in absehbarer Zeit die Automobilfertigung in China sein. Dabei wird sich der Fokus des Exports von PKW und Trucks zunächst vor allem auf Südostasien und Südamerika richten(10). Die Unternehmen werden sich weiter internationalisieren. Nach einem Bericht der Welthandelsorganisation der UNO ist bereits heute jeder Fünfte außerhalb der Landwirtschaft bei den 65.000 Multis und ihren 700.000 Tochterunternehmen beschäftigt. Auch kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere im Zulieferbereich, internationalisieren sich.

Die globalen Investitionen legen rasant zu. So flossen in 2005 nach einer Mitteilung der OECD 622 Milliarden Dollar in grenzüberschreitende Investitionen, 27 Prozent mehr als im Vorjahr, der stärkste Zuwachs seit 2000 (11). Durch die weltweite Vernetzung der Standorte entsteht, wie bereits erwähnt, eine hohe Transparenz für Zentralen. Darüber hinaus werden Standorte zunehmend Produktivitäts- und Qualitätsvergleichen unterworfen. Der Harbour Report zur Produktivität oder die Untersuchungen von J. D. Power zur Qualität in der Automobilindustrie sind Beispiele für weltweite Effizienz und Kostenvergleiche. Mit verteilter Produktion und den entsprechenden Verlagerungsmöglichkeiten entsteht ebenfalls eine wachsende Macht der Unternehmen, ein wachsender Druck auf Arbeitnehmer, Betriebsräte, Gewerkschaften und Staaten. Die Verlagerung selbst gewinnbringender Standorte ist in diesem radikalen Kapitalismus kein Einzelfall. Der zunehmende Druck der Finanzmärkte (12) fordert und unterstützt diese Entwicklung.

Gleichwohl ist eine differenzierte Betrachtung wichtig: Nach einer Untersuchung des Fraunhofer Instituts werden die Verlagerungserwartungen häufig nicht erfüllt. So sind beispielsweise die Anteile der deutschen Automobilzulieferer, die Produktionskapazitäten ins Ausland verlagert haben, in den letzten Jahren zurückgegangen, während die Rückverlagerungen angestiegen sind: Auf zwei verlagernde Firmen kommt inzwischen eine, die die Produktion aus dem Ausland zurückholt.(13) Dies gilt auch für andere Länder und Branchen. So stellt das Institut fest, dass je nach europäischem Land auf jedes zweite bis sechste verlagernde Unternehmen eine zurückkehrende Gesellschaft kommt (14).

Beteiligung der Beschäftigten bei der Interessenvertretung

Als weitere wichtige Rahmenbedingung für Betriebsräte und Gewerkschaften sind die zunehmenden Informations- und Beratungswünsche der Arbeitnehmer zu registrieren und zu beachten. Arbeitnehmer wollen eben verstärkt mitreden, wenn es um ihre Zukunft geht. Andererseits wird eine Beteiligung von Beschäftigten und Vertrauensleuten für den Betriebsrat auf vielen Handlungsfeldern immer wichtiger, um eine wirksame Gestaltungspolitik zu machen. Die Umsetzung des Entgelttrahmentarifvertrages (ERA), neue Arbeitszeitmodelle und der Arbeits- und Gesundheitsschutz sind hierfür Beispiele.

Handlungsfelder für Betriebsräte in der Zukunft



Die Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse einer Befragung von über 2.000 Betriebsräten in 2004/2005 zu ihren Handlungsschwerpunkten. Dabei wird sichtbar, welche wichtige Rolle Beschäftigungssicherung, Leistungsdruck und Personalabbau bilden. Es erstaunt, dass Arbeitsschutz/ Gesundheitsförderung und Weiterbildung in der Rangliste ganz oben stehen. Die Frage ist, ob hier die Einsicht der Betriebsräte oder ihre Handlungspräferenz bewertet werden. Sinkende Teilnahmequoten an beruflicher Bildung seit drei Jahren (15) und auch die Evaluierung des Qualifizierungstarifvertrages Baden-Württemberg und der seit 2001 neuen Vorschrift des § 97 BetrVG mit einem Initiativrecht für Betriebsräte wecken entsprechende Zweifel.

Die in Abbildung 1 von mir ergänzten Pfeile sollen die entsprechenden Tendenzen, wie ich sie zukünftig sehe, verdeutlichen. Die Haupthandlungsfelder der Betriebsräte werden sich nicht grundsätzlich ändern, sie werden aber deutlich komplexer und sehr viel schwieriger sozial gestaltbar, wie beispielsweise die Beschäftigungssicherung in Zeiten der weiteren Globalisierung. Neue Handlungsfelder, wie die Integration von Randbelegschaften, kommen hinzu. Dies alles lässt die Anforderungen an eine gute Betriebsratsarbeit sprunghaft ansteigen. Die folgenden Handlungsfelder werden im Vordergrund stehen: Beschäftigungs- und Standortsicherung mit entsprechenden Initiativen zur Innovation, für Investitionen und zur Qualifizierung der Beschäftigten. Dies wird auch in Zukunft das überragende Thema bleiben und die Voraussetzung dafür, Verlagerungsbestrebungen entgegenzuwirken.

Verlagerungsresistenz und Verlagerungsgefährdung

Die Abbildung 2 verdeutlicht, welche Bedeutung die Qualifizierung der Beschäftigten, hochwertige, komplexe Produkte und Verfahren und vor allem auch vernetzte, synergetische Beziehungen, beispielsweise in regionalen Clustern, für die Standortsicherung haben.



Die Umsetzung und Verteidigung von Tarifverträgen, von materiellen Arbeitsbedingungen, wie bei der Umsetzung von ERA, wird ein neues und zunehmendes Gewicht bekommen. Durch die betrieblichen Auseinandersetzungen, Modifizierungen und Detaillierungen von Tarifverträgen wird die Durchsetzung und das Erämpfen von Tarifverträgen eine sehr viel größere Rolle für Betriebsräte erhalten als bisher. Die Kontrolle der Einhaltung von Tarifverträgen wird zwar wichtig bleiben, aber vergleichsweise an Gewicht verlieren. Die Arbeitspolitik und der Arbeits- und Gesundheitsschutz (»Gute Arbeit«) werden ebenfalls an Bedeutung zunehmen. Zurzeit lässt sich in einigen Bereichen, wie in Teilen der Automobilindustrie, anders als in der Stahlindustrie und im Maschinenbau, der Versuch eines Rollbacks feststellen. Taktzeiten von weit unter einer Minute, Überkopfarbeit, eine Infragestellung der Rolle der Gruppensprecher durch vollständige Integration in die Arbeitsabläufe, der Versuch, Arbeitsanreicherung mit taktentkoppelten Tätigkeiten und höheren Selbststeuerungsgraden zurückzudrehen, sind hierfür kennzeichnend(16).

Der Datenschutz und die Technikgestaltung werden ihr Gewicht behalten. Dies gilt ebenso für Arbeitszeitfragen. Zunehmend wichtig wird eine Interessenvertretung, die auch Randbelegschaften berücksichtigt. Der Grundsatz »gleicher Lohn für gleiche Arbeit« muss dabei eine zentrale Rolle spielen. Nur so lässt sich ein gegeneinander Ausspielen der unterschiedlichen Gruppen vermeiden. Die für Leiharbeit teilweise abgeschlossenen Firmentarifverträge, die eine gleiche Entlohnung festlegen und auch die quantitative Begrenzung von Fremdfirmenarbeit, wie beispielsweise bei einigen Automobilfirmen, sind dabei eine Bedingung. Die Einbeziehung in die Interessenvertretung bis hin zur aktiven Regelung der Arbeitsbedingungen durch Betriebsvereinbarungen ist ein anderer Aspekt. Hier ist sicherlich noch viel zu tun, wie schon die unzureichende Berücksichtigung und Teilnahme von Leiharbeitnehmern bei Betriebsratswahlen belegt. Schließlich müssen Betriebsräte ihre eigene Arbeit verstärkt professionalisieren. Die Entwicklung methodischer und sozialer Kompetenz muss ein gleichwertiger Handlungsschwerpunkt neben den sachlichen Themenfeldern werden.

Neue Anforderungen an Betriebsräte und Gewerkschaften



Die Abbildung 3 zeigt die wichtigsten Anforderungen, die an Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln zu stellen sind, wenn die Interessenvertretung zukünftige Entwicklungen sozial gestalten will. Sie verdeutlicht gleichzeitig, dass, jedenfalls für die Mehrheit der Betriebsräte, ein radikal anderes Rollenverständnis erforderlich wird.

Es wird immer wichtiger, aktiv und initiativ zu handeln, wie schon der genannte Umstand, dass immer mehr Entscheidungen in frühe Planungsphasen vorverlagert werden, verdeutlicht. Dabei geht es darum, Einfluss auf die Ursachen zu nehmen, wie beispielsweise bei der Beschäftigungssicherung, nicht nur die Folgen durch einen Sozialplan abzufedern, sondern Investitionen, die Arbeitsplätze sichern, zu erreichen. Der Einzelbetrieb behält für die Durchsetzung der Interessen, gerade auch im Konfliktfall, für die Bindung der Beschäftigten an Betriebsräte und Gewerkschaften, für ihr Vertrauen, eine unverändert überragende Bedeutung. Das Handeln der Interessenvertretung muss allerdings sehr viel mehr als bisher über den Betrieb hinaus auch den Konzern, Unternehmensnetzwerke oder die Branche als Handlungsfeld berücksichtigen.

Die Einflussnahme auf die Managementsphäre wird gerade bei der Beschäftigungssicherung trotz fehlender Mitbestimmungsrechte immer wichtiger. Schließlich: Der Betriebsrat und die Gewerkschaften müssen die Belegschaft repräsentieren, aber ihr gleichzeitig auch die Möglichkeit geben, mitzuwirken und sich an der Interessenvertretung zu beteiligen. Die Verbindung von Repräsentation und Partizipation muss das Prinzip des Handelns werden.

Schlussfolgerungen

Sachliche Anforderungen an eine zukunftsorientierte Interessenvertretung

- Beschäftigungs- und Standortsicherung
- Betriebsnahe Tarifpolitik
- Internationalisierung der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit
- Eigene Arbeitsstrukturen und Kompetenzen verbessern
- Politische Durchsetzungsfähigkeit verbessern

Beschäftigungs- und Standortsicherung

Schon heute legt ein Teil der Betriebsräte in Großbetrieben hierauf einen zentralen Schwerpunkt. Eine von der IG Metall 2006 durchgeführte Untersuchung in 33 Großunternehmen, inwieweit in diesen systematisch Innovationsmanagement betrieben wird, zeigt deutlich, wie notwendig solche Aktivitäten sind: Innovationsmanagement wird von den Vorständen zu oft vernachlässigt und konzentriert sich im Wesentlichen auf Produkte und Prozesse. Marktauftritt, Kundenbeziehungen, Beschäftigungspolitik oder soziale und gesellschaftliche Verantwortung sind kaum im Fokus. Hier besteht also für Betriebsräte und Gewerkschaften, vor allem aber auch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eine wichtige Aufgabe. Dazu gehört auch, anhand einer Stärken-/Schwächenanalyse des Unternehmens gerade im Hinblick auf Markt, Wettbewerb, Innovationsfähigkeit, Alleinstellungsmerkmale usw. eine entsprechende Positionsbestimmung vorzunehmen, aus der sich Rückschlüsse auf die Sicherheit des Standorts und der Beschäftigung ableiten lassen. Die Interessenvertretung sollte zudem Kriterien für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens definieren und insbesondere aus ihrer Sicht strategische Kernkompetenzen identifizieren. Es ist schließlich weiter erforderlich, dass Management und Betriebsrat verbindliche Verfahren zur Sicherung und Entwicklung dieser Kernkompetenzen festlegen. Dabei haben Investitionsvereinbarungen eine überragende Rolle bei der Beschäftigungssicherung, auch als Basis für unsere Mitarbeit bei der Produktivitätsverbesserung. Ein Verbot betriebsbedingter Kündigungen ist hierbei nicht ausreichend. Zudem wird die Qualifizierung der Beschäftigten immer wichtiger: Tarifvertrag und § 97 BetrVG geben hier der Interessenvertretung schon heute Instrumente an die Hand.

Schließlich bekommt die Koordination in der Branche einen deutlich steigenden Stellenwert. Auch hier fangen wir nicht am Nullpunkt an. In den letzten Jahren hat die IG Metall diese Arbeit erheblich intensiviert: Inzwischen werden zehn Branchen und 30 Unterbranchen kontinuierlich koordiniert. In Branchentreffen der Betriebsräte und hauptamtlichen

Gewerkschaftsvertreter, teilweise auch der Vertrauensleute, werden wichtige Informationen und auch »Best Practices« mit der Absicht ausgetauscht, gute Regelungen als Standard in der Branche zu etablieren. Teilweise werden Absprachen über ein zukünftiges gemeinsames Vorgehen getroffen, um zu verhindern, dass die Betriebsräte der einzelnen Unternehmen gegeneinander ausgespielt werden. Ziel für die Zukunft muss sein, sich gegenseitig früher zu informieren, den Erfahrungsaustausch zu intensivieren, mehr solcher Verabredungen zu treffen und ihre Verbindlichkeit zu erhöhen. Zudem muss die Zahl der koordinierten Branchen weiter erhöht werden.

Betriebsnahe Tarifpolitik

"Betriebspolitik ist Tarifpolitik, Tarifpolitik ist Betriebspolitik (17)

Durch die geschilderten Veränderungen der Tarifpolitik wachsen Betriebspolitik und Tarifpolitik immer mehr zusammen. Dabei wird gleichzeitig deutlich, welche überragende Bedeutung die Mitgliederentwicklung in jedem einzelnen Betrieb hat.

Eine weitere Voraussetzung für die Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretung wird neben der Organisationsstärke

zukünftig die Stärkung der Vertrauensleutearbeit sein. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Durchsetzung und Sicherung tariflicher Standards wie auch auf die Vielzahl der Aufgaben, die der Betriebsrat zu erfüllen hat. Dabei sind Handlungsfelder wie beispielsweise die Umsetzung von ERA oder die Sicherstellung eines effektiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes ohne die Mitarbeit von Vertrauensleuten und Beschäftigten kaum realisierbar. Dies setzt allerdings- die rechtliche Grundlage kann im Konfliktfalle mit dem Arbeitgeber § 80 Abs. 2 BetrVG sein- voraus, dass die Anstrengungen zur Qualifikation der Vertrauensleute erhöht werden. Zudem sollte ihr Gewicht, wie beispielsweise mit einem Vorschlagsrecht der Vertrauenskörperleitung für die Zusammensetzung betrieblicher Tarifkommissionen, erhöht werden. Auch Organisationsrechte für Vertrauensleutearbeit in abweichenden Tarifverträgen sind ein guter Ansatz. Damit muss sich auch das Verhältnis Betriebsräte-Vertrauensleute ändern. Die politische Bedeutung der Vertrauensleute steigt, ihr Einfluss auf die betrieblichen Entscheidungen wächst, sie rücken mehr in ein partnerschaftliches Verhältnis zu den Betriebsräten. Die Betriebsräte sollten dies als Stärkung ihrer eigenen Position begreifen und aktiv fördern. Festzustellen bleibt allerdings, dass im Bereich der IG Metall in 75 Prozent der Betriebe mit Betriebsrat unsere Betriebsratsmitglieder mit den Vertrauensleuten identisch sind, also keine gesonderten Vertrauenskörper existieren. Auch in den letzten Wahlen 2004 ist die Zahl der Betriebe mit Vertrauenskörper zurückgegangen. Zudem bilden unsere Vertrauensleute zu wenig die Zusammensetzung der Belegschaften ab, was in gleicher Weise für Betriebsräte und unsere Mitgliedschaft gilt. Positiv bei den letzten Wahlen war allerdings, dass die Zahl aktiv gewählter Betriebsräte als Vertrauensleute auf ca. 1 5 .600 verdoppelt werden konnte. Einige Maßnahmen zur Aufwertung unserer Vertrauensleutearbeit sind bereits ergriffen, wie die aktive Beteiligung in betrieblichen Tarifauseinandersetzungen oder die gezielte Versorgung mit wichtigen Informationen (Newsletter Vertrauensleute). Diese Initiativen reichen allerdings nicht aus.

Hinzukommen muss eine Verbesserung der Umsetzungsinstrumente in Tarifverträgen (18), damit Betriebsräte und Vertrauensleute aktiv handeln können, eine bessere Koordinierung in Unternehmen und Konzernen national wie international, dies bedeutet eine Fortschreibung der Aufgaben unserer hauptamtlichen GBR- und KBR-Beauftragten der IG Metall, eine bessere Branchenkoordination, national wie auch international, um Auswirkungen betrieblicher Tarifverträge auf den Wettbewerb klar abzuschätzen bzw. zu vermeiden, eine Weiterentwicklung der Standards und unserer Handlungshilfen sowie, nicht zuletzt eine zukunftsfähige Tarifpolitik, die im Zusammenspiel mit der Betriebspolitik die wichtigen Schutz- und Gestaltungsfragen der Zukunft angeht. Hier sind insbesondere Innovation und Qualifizierung, Investitions-, Standort- und Beschäftigungssicherung, demografischer Wandel, »Gute Arbeit« und die Schaffung und Sicherung individueller Beteiligungs- und Gestaltungsrechte zu nennen.

Internationalisierung der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit

Die Internationalisierung der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit muss vorangetrieben werden. Hierbei bieten Europäische Betriebsräte, Weltbetriebsräte und gewerkschaftliche »Action Groups« einen wichtigen organisatorischen Rahmen.

Inzwischen gibt es ca. 850 Europäische Betriebsräte, an ca. 330 ist die IG Metall beteiligt, 115 werden durch uns betreut. Hiermit sind ca. 70 Prozent aller von der EBR Richtlinie erfassten Beschäftigten in einem europäischen Betriebsrat vertreten. Die Entwicklung der Europäischen Betriebsräte, die eigentlich Informations- und Konsultationsgremien sind, ist erstaunlich. Inzwischen werden sie immer mehr zu Vertragspartnern des Managements. Die Europäische Union hat kürzlich in einer entsprechenden Untersuchung 91 Verträge, die Europäische Betriebsräte mit dem Management abgeschlossen haben, dokumentiert. Diese betreffen die Standort und Beschäftigungssicherung, sowie Restrukturierung von Konzernen, Gleichbehandlungsfragen, den Datenschutz und Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die Europäischen Betriebsräte entwickeln sich also zu Verhandlungspartnern der Konzerne. Hier ist es allerdings wichtig, dass die Gewerkschaften in den Prozessen beteiligt bleiben. Darüber hinaus ist eine Aufgabenteilung zwischen Gewerkschaften und Europäischen Betriebsräten zu finden. Meines Erachtens kann diese nur, vergleichbar der deutschen Situation mit § 77 Abs. 3 BetrVG, darin bestehen, dass Gewerkschaften ein erstes Zugriffsrecht haben: Regelungen durch Europäische Betriebsräte können nur dann getroffen werden, wenn keine gewerkschaftliche Regelung, wenn also kein Tarifvertrag besteht.

Darüber hinaus müssen meines Erachtens die Regelung der Arbeitszeit und des Entgelts den Gewerkschaften unabhängig von bestehenden tarifvertraglichen Regelungen vorbehalten bleiben. Weltbetriebsräte, die auf Verträgen mit den Unternehmen beruhen und deren Kosten von diesen getragen werden, gibt es inzwischen auch in einigen, wenngleich wenigen Unternehmen, wie Daimler Chrysler, VW, SKF und Renault. Hier ermutigen die entsprechenden Erfahrungen. Zum einen gelingt es zunehmend, in diesen Gremien solidarisches Vorgehen zu vereinbaren. Als Beispiel soll hier neben der Verweigerung von Streikbrucharbeiten bei VW die Auseinandersetzung bei Daimler Chrysler um die Fertigung der C-Klasse genannt werden. Hier gab es eine enge Abstimmung nicht nur zwischen dem Betriebsrat Bremen und dem in Sindelfingen, sondern ebenso mit den gewerkschaftlichen Vertretern in East London (Südafrika). Auch hier gibt es neben den internationalen Rahmenabkommen zu Minimumstandards der Arbeitsbedingungen schon vertragliche Regelungen mit den Konzernen, wie beispielsweise im Arbeits- und Gesundheitsschutz bei VW und DaimlerChrysler. Gewerkschaftliche »Action Groups« (19), die zum Beispiel bei General Motors, Ford oder Toyota existieren, haben ebenfalls eine wichtige Bedeutung für die Entwicklung und Vereinbarung gemeinsamen gewerkschaftlichen Handelns. Hier ist die Entwicklung bei General Motors in vieler Hinsicht vorbildlich, wo, organisiert über den IMB, inzwischen auch regionale Gruppen für Südamerika und Osteuropa entstanden sind, die koordiniert über den Europäischen Betriebsrat GME und die weltweite gewerkschaftliche »Action Group« gemeinsames Vorgehen sicherstellen. Internationale Rahmenabkommen spielen eine zunehmende Rolle, insbesondere für die Zulieferer der großen Konzerne, bei denen sie mit Betriebsräten und Gewerkschaften abgeschlossen worden sind.

Im Bereich der IG Metall gibt es inzwischen 17 internationale Rahmenabkommen, bis 2010 sollen es mindestens 25 sein. Hier ist insbesondere eine sehr positive Auswirkung auf Zulieferer und Händler festzustellen, die bei Verstößen gegen gewerkschaftliche Organisations- und Verhandlungsrechte, Gefahr laufen, ihren Auftrag zu verlieren. Weitere wichtige Punkte für die Internationalisierung von Betriebsräten und Gewerkschaften sind die Intensivierung der internationalen Branchenarbeit und ein gemeinsames Vorgehen zumindest in der europäischen Tarifpolitik. Für Letzteres lassen sich die in Rom 2005 erfolgte Absprache, Qualifizierungstarifverträge in dem jeweiligen Land durchzusetzen und die Vereinbarungen für die materielle Höhe von Tarifabschlüssen anführen. In der internationalen Branchenarbeit gibt es im EMB inzwischen gute Fortschritte für die Automobilindustrie, die Stahlindustrie und die Luft- und Raumfahrttechnik, die ja bekanntlich längst europäisch organisiert ist. So ist gerade Mitte Mai auf einer Konferenz des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes unter dem Titel »Sicherung von Wachstum, Innovation und Beschäftigung in der europäischen Automobilindustrie« ein gemeinsames Arbeitsprogramm verabredet worden. Weitere Schritte für andere Branchen und über Europa hinaus sind erforderlich. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Gewerkschaften und Betriebsräte die unfruchtbare Debatte, welches System das Beste ist, zunehmend hinter sich lassen. Entscheidend ist vielmehr, alle internationalen und nationalen Rechte möglichst geschickt miteinander zu kombinieren, gleich ob es sich um Gewerkschaftsrechte, Betriebsratsrechte oder die des Europäischen Betriebsrats handelt.

Eigene Arbeitsstrukturen und Kompetenzen verbessern

Die entscheidende Basis für die Stärke von Betriebsräten und Gewerkschaften ist der Organisationsgrad. Mitgliedergewinnung und Mitgliederbindung sind also auch in Zukunft unverändert die zentrale Anforderung. Darüber hinaus wird es immer wichtiger, dass Betriebsratsgremien ihre Arbeitsformen verbessern. Schulungsangebote hierfür existieren an den Bildungsstätten der IG Metall bereits seit längerem. Projektarbeit, die Delegation von Aufgaben an Bereichsbetriebsräte und Vertrauensleute und das »Controlling« eigener Vorgehensweisen wie auch abgeschlossener Vereinbarungen werden immer wichtiger. Wenn beispielsweise mit einer Betriebsvereinbarung klare Erwartungen verbunden werden, kann deren Erfüllung auch kontrolliert werden. Hierbei lässt sich feststellen, welche Bedingungen für eine etwaige Nichterfüllung entscheidend waren.

Weiterhin ist entscheidend, die unterschiedlichen Rechte und Ebenen in einem gewerkschaftlichen Netzwerk der Interessenvertretung zusammenzubringen und zu organisieren. Ein Aufsichtsrat oder ein Konzernbetriebsrat hängen für sich genommen in der Luft. Entscheidend ist, dass diese Gremien, die IG Metall und auch ein Europäischer Betriebsrat miteinander vernetzt gemeinsam handeln. Wichtig dabei ist und bleibt die aktive Beteiligung von Vertrauensleuten, Mitgliedern und Beschäftigten, die bereits angesprochen wurde. Auch die Internationalisierung stellt Anforderungen an die eigenen Arbeitsstrukturen und Kompetenzen. So ist es zunehmend unverzichtbar, dass in Betriebsräten auch Sprachkompetenz vorhanden ist. Hierbei sollte eine Festlegung im jeweiligen EBR getroffen werden, dass Englisch gesprochen wird. Dies ist bekanntlich die Sprache, die die meisten Betriebsratsmitglieder wenigstens ansatzweise beherrschen. Hier sind entsprechende Weiterqualifizierungen erforderlich. Zudem, da Entscheidungen in immer frühere Planungsphasen vorverlegt werden, gehört ein systematisches Informationsmanagement des Betriebsrats zu erfolgreichem Handeln: Der Betriebsrat muss möglichst früh seine Informationen erlangen und in die Prozesse eingreifen. Zur fachlichen Unterstützung sind interne und externe Experten unverzichtbar. Auch die Bildungsarbeit im Betriebsrat muss systematisch intensiviert werden: Hier geht es um die Erweiterung fachlicher (Arbeitsgestaltung, strategische Unternehmensplanung, betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse), methodischer (Projektmanagement, Moderation, Kommunikationstechnik) und sozialer Kompetenz (Team und Konfliktfähigkeit).

Politische Durchsetzungsfähigkeit verbessern

Die politische Durchsetzungsfähigkeit und Lobbyarbeit der Gewerkschaften muss verbessert werden. Hierzu gehört eine bessere Beeinflussung der Industriepolitik, insbesondere der europäischen. Ziel muss dabei sein, Beschäftigung und Standorte zu sichern, in diesem Sinne eine integrierte und nachhaltige Politik anzustreben und sich auf Innovationen und soziale Ausgewogenheit im Sinne der Lissabon Agenda zu konzentrieren. Hier hat die Initiative CARS 21 zur Zukunft der Automobilindustrie keine Antworten gegeben. Das BetrVG muss dringend verbessert werden. Hierbei ist die zentrale Forderung der Ausbau der Mitbestimmung bei der Beschäftigungssicherung entweder durch Schaffung von Mitbestimmungsrechten nach § 92 a BetrVG oder durch Ausweitung der Mitbestimmungsrechte im Bereich der Qualifikation, der Arbeitsorganisation und die Durchsetzbarkeit von Interessenausgleichen (z. B. §§ 91, 97, 87 Abs. 1 Nr. 13 und §§ 111 ff. BetrVG) . Die Einschaltung von Sachverständigen muss entsprechend § 111 auch im § 80 erleichtert werden. Hinzukommen soll ein effektiver Rechtsschutz, der einen Unterlassungsanspruch des Betriebsrats bei mitbestimmungswidrigen Aktionen des Arbeitgebers gesetzlich vorsieht und die vorläufige Vollstreckbarkeit von Beschlüssen, die mitbestimmungswidriges Verhalten des Arbeitgebers untersagen.

Die Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 und der Montanmitbestimmung muss verteidigt und verbessert werden. Hier sind insbesondere ein Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, die Internationalisierung der Arbeitnehmerbank im Hinblick auf aktives und passives Wahlrecht, eine Vereinfachung der Wahlen durch die Betriebsräte bzw. eine Gesamtbetriebsräteversammlung, ein Wegfall des Zweitstimmrechts des Vorsitzenden des Aufsichtsrats bei organisatorischen Entscheidungen, die Gleichstellung aller Rechtsformen, dabei auch die Erfassung ausländischer Gesellschaften, eine Senkung des Schwellenwerts von 2000 in der Unternehmensmitbestimmung 1976, sowie die Forderung zu nennen, dass der Arbeitsdirektor nicht gegen den Willen der Arbeitnehmerseite bestellt werden kann. Zudem sollte bei den Kriterien für die Entlohnung von Vorstandsmitgliedern auch die nachhaltige Unternehmensentwicklung, insbesondere im Hinblick auf Beschäftigung und Standortsicherung aufgenommen werden (§ 84 AktG). In Europa muss die Richtlinie zu Europäischen Betriebsräten verbessert werden: Hier sollte ein Bildungsanspruch der Mitglieder des Europäischen Betriebsrats verankert werden. Eine zweite verbindliche Sitzung ist ebenso erforderlich wie wirksame Sanktionen und eine gerichtliche Durchsetzung bei vertrags- bzw. richtlinienwidrigem Verhalten des Arbeitgebers und auch ein eigenes Teilnahmerecht von Gewerkschaftsvertretern an den Sitzungen.

Schließlich muss dem Umstand Rechnung getragen werden, dass Europäische Betriebsräte sich zunehmend als Verhandlungspartner etablieren und hierfür auch in der Richtlinie die Basis geschaffen werden. Bei der Unternehmensmitbestimmung ist ein europäisches Modell erforderlich. Die europäische Aktiengesellschaft ist hier nicht ausreichend, da diese europäische Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern voraussetzt, dass das jeweilige Unternehmen sich entscheidet, eine europäische Aktiengesellschaft zu gründen. Insofern ist die europäische Unternehmensmitbestimmung also private Entscheidung der Unternehmen. Hier hat die EU eine eigene Verantwortung und muss ein europäisches Modell, das Minimumstandards festlegt, schaffen.

Fazit

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass sich die Anforderungen an Betriebsräte und Gewerkschaften radikal wandeln. Die Handlungsfelder werden erheblich komplexer, neue, schwierige Aufgaben kommen hinzu, der Aktionsradius muss ausgeweitet werden, die eigene Arbeit bedarf häufig der Professionalisierung, die eigene Rolle als Betriebsrat muss oft völlig neu definiert werden. Gleichzeitig lässt sich aber auch feststellen, dass es schon eine ganze Reihe guter Ansätze gibt, die Wege aufzeigen und eine Idee davon geben, wie die Zukunft der Betriebsratsarbeit aussehen kann. Betriebsräte und Gewerkschaften werden nicht, wie manche Anhänger des ungebremsten Shareholder Kapitalismus hoffen, in der Bedeutungslosigkeit verschwinden. Sie werden eine wichtige Kraft in der globalisierten Welt bleiben, häufig die einzige, die willens und in der Lage ist, die Arbeitswelt sozial zu gestalten und den Beschäftigten Schutz zu bieten.

Autor: Dr. Thomas Klebe, 1. September 2006

Leiter des Funktionsbereichs Betriebs und Mitbestimmungspolitik beim Vorstand der IG Metall

Die Quellen

- (1) Vgl. Spiegel Nr. 26/2006, S. 46.
- (2) So titelt die FAZ vom 7.7.2006: Deutsche Autohersteller vor Produktionsrekord/ keine Impulse für den Arbeitsmarkt; vgl. auch Frankfurter Rundschau 21.7.06 » Die Streichorgie « mit detaillierten Zahlen zu den Personalabbauplänen der Unternehmen in Deutschland und FAZ vom 10.7.2006.
- (3) John R. Graham, Campbell R. Harvey, Shiva Rajgopal: The Economic Implications of Corporate Financial Reporting, National Bureau of Economic Research, Working Paper Nr. 10550 (2004), Down-load unter <http://www.boecklerimpuls.de/>
- (4) Vgl. auch Huber, Burkhard, Klebe, WSI Mitteilungen 5, 656 ff.
- (5) FAZ, 19.6.2006.
- (6) Vgl. auch FAZ vom 10.7.06: In der Rangliste der Unternehmen, die in Deutschland Stellen aufbau-en, führen vier Zeitarbeitsfirmen mit geplanten 21.500 Einstellungen im Halbjahr.
- (7) Frankfurter Rundschau, 24.6.2006.
- (8) Urteil v.13.3.2003 ? 6 AZR 564/01.
- (9) Nach dem 5. Altenbericht der Bundesregierung, der Anfang Juli 2006 veröffentlicht wurde, sind beispielsweise heute in 60 Prozent der Unternehmen keine ArbeitnehmerInnen mehr beschäftigt, die älter als 50 Jahre sind. Nur 41 Prozent im Alter zwischen 55 und 64 sind derzeit noch erwerbstätig; zitiert nach FAZ 6.7.2006.
- (10) Der staatliche chinesische Automobilhersteller Nanjing Automobile Corp. wird allerdings voraus-sichtlich schon ab 2008 sogar in den USA (Oklahoma) Coup s der Marke MG bauen. Zur Erinnerung: Honda baute 1982 als erster japanischer Hersteller ein Werk in den USA. J apaner und Koreaner ha-ben inzwischen in den USA einen Marktanteil von ca. 40 Prozent (vgl. auch Süddeutsche Zeitung vom 13.7.2006).
- (11) Financial Times Deutschland, 29.6.2006.
- (12) Nach einer Erhebung des National Investor Relations Institute sank allerdings der Anteil der Fir-men, die ihre Ziele quartalsmäßig veröffentlichen, immerhin von 71 Prozent 2005 auf 66 Prozent in diesem J ahr. Zu den Verweigerern gehören u. a. Ford, General Motors, Motorola und Intel. Es bleibt abzuwarten, ob sich hier möglicherweise ein Trend zur langfristigeren Entwicklung der Unternehmen abzeichnet.
- (13) Fraunhofer ISI, PI Mitteilung Nr. 32, S. 9 (März 2004).
- (14) Fraunhofer-Institute, European Manufacturing Survey Nr. 2 (May 2006), S. 3.
- (15) Weiterbildungsbericht 2006 des Bundesbildungsministeriums, zitiert nach Frankfurter Rundschau, 27.6.2006.
- (16) Vgl. auch direkt 12/06, S. 4 mit einem Interview mit Kuhlmann (Sofi Göttingen).
- (17)Vgl. auch Huber, Burkhard, Klebe in WSI Mitteilungen 11/05, S. 656 ff. (18) Vgl. Huber, Burkhard, Klebe in WSI Mitteilungen 11/05, S. 660: Positive Beispiele: keine Erzwing-barkeit der Samstagsarbeit über die Einigungsstelle, echtes Widerspruchsrecht nach § 99 BetrVG in Anlage 1 Ziffer 2 des Pforzheimer Abschlusses. Unzureichende Lösungen: gleichmäßige Verteilung der damaligen 38,5 Stunden Woche (1984) auf fünf Wochentage, Einhaltung der 13 bzw. 18% Quote für 40 Stunden Verträge lediglich über gesetzliche Regelungen wie §§ 87, 99 BetrVG.
- (19) Dies sind gewerkschaftlich organisierte und finanzierte Netzwerke, die von den Unternehmen nicht anerkannt sind, wenn gleich teilweise Unternehmensvertreter an den Treffen teilnehmen.