



# ***Kurswechsel:***

**Nachgefragt bei Betriebsrätinnen und Betriebsräten**

**Impressum:**

**Hrsg. IG Metall Vorstand Frankfurt am Main,  
Funktionsbereich Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik**

**Redaktion: Dieter Stadt, Wolfgang Storz und Lothar Wentzel**

**Gestaltung: Werbeagentur Zimmermann GmbH, Frankfurt**

**Frankfurt, Mai 2011**

## Seite 6

### **Astrid Diebitsch**

„Innovation ist für mich eine ganz entscheidende Zukunftsfrage.“

## Seite 12

### **Jürgen Hennemann**

„Ich gehe sogar so weit, dass wir auch Anteile am Unternehmen anstreben sollten, mit entsprechendem Sitz im Aufsichtsrat.“

## Seite 18

### **Birgit Steinborn/ Lothar Adler**

„Einfluss nehmen, um Arbeitsplätze für die Zukunft zu sichern.“

## Seite 24

### **Thomas Schlenz**

„Neue Märkte und neue Produkte, da sollten wir Betriebsräte dringend mehr Rechte haben, um Unternehmen notfalls zu Innovationen zwingen zu können.“

## Seite 30

### **Jürgen Dömel**

„Auch wir leben nicht in einer heilen Welt. Aber im Grundsatz stimmt's. Bei Befragungen sagen bis zu 80 Prozent der Leute, wir arbeiten gerne bei Zeiss. Das ist ein Wort.“

## Seite 8

### **Udo Belz**

„Es gibt Situationen, da muss der Betriebsrat Flagge zeigen.“

## Seite 14

### **Michael Woitke**

„Wir müssen heute vor allem daran arbeiten, uns wieder mehr aktive Unterstützung zu schaffen. Bildungsarbeit ist da ein ganz wichtiges Instrument.“

## Seite 20

### **Hans Kirchgässner**

„Wäre ZF keine Stiftung, sondern eine Kapitalgesellschaft, die am Aktienmarkt gehandelt wird, hätten wir die Krise sicher nicht auf diese Art bewältigen können.“

## Seite 26

### **Gaby Dorsten**

„Maßlos ärgert uns, dass in der Krise Millionen an Dividendenzahlungen an die Aktionäre geflossen sind; Geld, das in dieser Lage besser im Unternehmen geblieben wäre.“

## Seite 32

### **Michael Breidbach**

„Trotz Globalisierung ist Gewerkschaftspolitik immer noch national aufgestellt. Wir hecheln der Entwicklung weit hinterher.“

## Seite 10

### **Bernd Osterloh**

„Mitbestimmung muss tagtäglich gelebt werden.“

## Seite 16

### **Erich Klemm**

„Ich sehe zwar einen Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit, aber keinen zwischen Mercedes und Fahrrad.“

## Seite 22

### **Alfred Holle**

„Ich bin ja auch nicht frei von dieser Stellvertreter-Politik-Attitüde. Das will ich mir noch austreiben. Das muss sein.“

## Seite 28

### **Hans-Detlef Scharbeutz**

„Ich habe erlebt, wie viel Kraft die Beschäftigten gemeinsam entwickeln können. Deswegen bin ich trotz alledem optimistisch.“

## Seite 34

### **Ulrike Frey**

„Ich freue mich sehr über jede Frau, die zur IG Metall kommt.“



# Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die marktradikale Wirtschaftsweise der letzten Jahrzehnte hat uns an den Rand einer Katastrophe geführt. Die Konjunktur stürzte ab und die internationalen Finanzmärkte drohten zusammenzubrechen. Diese Wirtschaftsweise hat sich auch als unfähig erwiesen, die vor uns liegenden sozialen und ökologischen Probleme in Angriff zu nehmen, Nachhaltigkeit zu ermöglichen und Demokratie zu sichern. Daraus haben wir die Konsequenz gezogen: Ein ‚Weiter so‘ darf es nicht mehr geben. Wir brauchen einen gesellschaftlichen Kurswechsel.

Diese Broschüre ist der Auftakt zu einer Veröffentlichungsreihe, in der wir uns mit verschiedenen Aspekten eines gesellschaftlichen Kurswechsels auseinandersetzen. Als ersten Schritt haben wir ein gutes Dutzend Betriebsrätinnen und Betriebsräte befragt. Wir wollten von ihnen wissen: Wie haben sie die Krise erfahren und was muss ihrer Meinung nach dringend geändert werden.

Der Kreis der Befragten musste klein bleiben, um die Leser nicht zu erschlagen. Es ist dennoch viel Charakteristisches zusammengekommen. Jede und jeder hat

seine eigenen persönlichen Schwerpunkte gesetzt. In den Fragen und Problemen, die die Interviewten aufwerfen, und in den Forderungen, die sie stellen, spiegeln sich die großen Themen der Wirtschafts- und der Arbeitswelt wider.

Ich will die Lektüre nicht vorwegnehmen. Nur einige Anmerkungen. Die Finanzmarktkrise wird zu Recht nur als Zuspitzung einer lange andauernden Entwicklung empfunden. Schon lange standen die meisten Betriebe unter dem Druck überhöhter Renditeerwartungen. Eine Restrukturierungsmaßnahme folgte auf die andere. Das alles wurde begleitet von ständigen Kämpfen um den Erhalt der Arbeitsplätze.

Große Einigkeit besteht darin: Wir brauchen mehr Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Das gemeinsame Ziel lautet: Mehr Demokratie in der Wirtschaft. Die Gespräche belegen zugleich, wie stark ökologische Probleme heute die Betriebsräte bewegen: Ökologischer Industrieumbau, Mitbestimmung bei Produkten und Investitionen und ‚Besser statt billiger‘-Strategien mit dem Ziel eines nachhaltigen Wirtschaftens.



Eine Gefahr, die ebenfalls nahezu jede und jeden berührt, ist die Verrohung der Arbeitsbedingungen durch unsichere Beschäftigungsverhältnisse, insbesondere durch Leiharbeit. Aber auch der Leistungsdruck, der Alltagsstress und wachsende psychische Erkrankungen werden immer wieder angesprochen.

Dies sind nur einige wenige Punkte aus der ganzen Bandbreite der Erfahrungen und Ideen, die in den Interviews zur Sprache kommen. Sie zeigen, dass die verschiedenen Aspekte der Kurswechseldebatte die betrieblichen Interessenvertretungen sehr konkret bewegen.

Ich möchte mich am Schluss bei allen Beteiligten für ihre Gesprächsbereitschaft und ihre Offenheit bedanken. Ich hoffe, dass die Leserinnen und Leser aus dieser Broschüre Anregung und Ermutigung für ihre eigene Arbeit erhalten.

Berthold Huber

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Innovation ist für mich eine ganz entscheidende Zukunftsfrage.“

### **Dein Unternehmen gehört zu den neuen Industriezweigen der Datenverarbeitung. Wie ist der Betrieb aufgebaut?**

*Astrid Diebitsch:* Von den 1.200 Mitarbeitern sind in der Produktion 350 tätig, der Bereich Software und Entwicklung umfasst 800 Beschäftigte, der Rest sind Verwaltungsaufgaben und Ähnliches.

### **Inwieweit wart Ihr von der Krise betroffen?**

*Astrid Diebitsch:* Wir hatten schon vorher Erfahrungen mit Personalabbau: beispielsweise im Jahr 2002 in der IT-Krise und 2007 beim Zusammenschluss der Netzwerksparteien von Nokia und Siemens zum jetzigen Betrieb. Die Krise 2008/2009 brachte einen deutlichen Auftragsrückgang, auch im Entwicklungsbereich. Wir konnten das jedoch durch Kurzarbeit auffangen. Wir mussten dafür die volle Zeitspanne von 18 Monaten ausnutzen. Aber es gab keine Entlassungen. Für die Ingenieure in der Entwicklung war Kurzarbeit ein ganz neues Thema. Die hätten nicht gedacht, dass sie das auch einmal treffen könnten. Das bedeutete natürlich Einschränkungen, aber da die Arbeitsplätze gesichert wurden und Qualifizierungen möglich waren, hat uns die Vereinbarung gestärkt. Die Qualifizierungen waren ein guter Ansatz, die Mitarbeiter konnten die Zeit für sich nutzen und ihre Beschäftigungsmöglichkeiten erweitern. Die Angebote müssten allerdings verbessert werden und die Bearbeitungszeit in den Ämtern verkürzt werden.

### **Wie siehst Du Eure Zukunft?**

*Astrid Diebitsch:* Deutschland hat keine besonderen Rohstoffe. Wir sind auf unsere Industrieprodukte angewiesen. Im Vergleich mit anderen Ländern sind wir ein Hochlohnland. Das wollen wir auch bleiben. Also müssen wir besonders innovativ sein, neue hoch entwickelte Produkte anbieten. Innovation ist für mich eine ganz entscheidende Zukunftsfrage.

Gerade wir Betriebsräte müssen uns darum kümmern. Denn hier geht es um die Zukunft der Arbeitsplätze. Das gilt nicht nur für unseren Standort oder unsere Branche, das gilt für die gesamte Industrie. Deswegen lasse ich mich auch bei einer Kooperationseinrichtung der Humboldt Universität zur Innovationspromotorin ausbilden.

### **Was fördert Innovationen?**

*Astrid Diebitsch:* Das hat sehr viel mit Vertrauen zu tun. Die Menschen müssen sich ohne Angst einbringen können. Es sollten auch ganz ungewöhnliche Ideen diskutiert werden können. Eine solche Vertrauenskultur kann nur gemeinsam entwickelt werden.

### **Was blockiert Innovationen?**

*Astrid Diebitsch:* Die Orientierung auf kurzfristige Wertbarkeit. Innovationen brauchen Zeit und langfristige Ziele. Wir haben das deutlich bei der Einführung der Quartalsbilanzen gemerkt.

### **Wie wirkt sich das praktisch aus?**

*Astrid Diebitsch:* Das Management versucht, durch ständige Umstrukturierung noch mehr aus den Mitarbeitern herauszuholen. Dadurch entsteht eine permanente Unruhe im Betrieb. Zuständigkeiten wechseln laufend und auch Personen werden oft ausgetauscht. Die Abläufe werden unübersichtlich. Das kostet viel Kraft und Reibungsverluste.

Dazu kommt die Globalisierung. Entwicklungsprojekte zwischen weit entfernten Standorten zu organisieren, bedeutet zusätzliche Schwierigkeiten. Das Management versucht, mit der Veränderung von Strukturen und Kontrollen Effektivität zu steigern. Entscheidend ist aber die innere Einstellung. Initiative und Kundenorientierung kann man nicht erzwingen.

### **Wie könnte eine innovationsfreundliche Struktur aussehen?**

*Astrid Diebitsch:* Nachdem ich schon so viele Umorganisationen miterlebt habe, denke ich: Die Strukturen sollten so einfach wie möglich gehalten werden. Die wahre Leistung besteht darin, die innere Einstellung der Beschäftigten positiv zu beeinflussen. Notwendig sind klare, berechenbare Rahmenbedingungen, die langfristige Planung möglich machen und ein gutes Klima für Entwicklungsaufgaben schaffen. Wir brauchen flache Hierarchien und regionale Ansprech-



**Astrid Diebitsch**  
Betriebsratsvorsitzende bei  
Nokia Siemens Networks  
Berlin  
Betriebsratsmitglied ab 2002,  
Vorsitzende ab Ende 2006

Jg. 1960

Ingenieurin für Elektrotechnik

Nokia Siemens Networks  
Berlin stellt Geräte zur  
optischen Übertragung von  
Daten und Software zur Ver-  
rechnung von Gebühren in  
Echtzeit und prepaid, z. B.  
Handyabrechnung, her.

partner, die auch wirklich was umsetzen können. Die Menschen, die fachliche Kenntnisse haben, müssen mehr Einfluss auf Entscheidungen bekommen. Heute wird die Verantwortung immer mehr nach oben delegiert. Das führt zu viel Frustration und Ärger bei denen, die die Innovationsprozesse vorantreiben wollen. Zielvorgaben von weit oben sind wenig sinnvoll.

Nötig sind autonome Gruppen, die ihre Arbeit weitgehend selbst organisieren können. Dies müssen wir wieder stärker für den Ingenieursbereich thematisieren. Ich sehe eine wichtige Aufgabe von Betriebsräten darin, solche Prozesse anzustoßen und zu begleiten.

#### **Was Du beschreibst, sind ja Elemente einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Wie kann ein Betriebsrat darauf Einfluss nehmen?**

**Astrid Diebitsch:** Unsere Rechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind schwach. Wir können heute nur versuchen, mit unseren Vorschlägen und Argumenten Ein-

fluss zu nehmen. Ganz wichtig ist die Einbindung der Belegschaft, um sich Unterstützung zu sichern. Wir brauchen aber auch mehr Rechte, um solche Arbeitsbedingungen, wie sie für Innovationen nötig sind, fördern zu können.

#### **Helfen Euch externe Gutachten?**

**Astrid Diebitsch:** Das nehmen wir auch in Anspruch, aber wichtiger ist unser eigenes Netzwerk. Wir sind in Verbindung mit Betriebsräten, die vor ähnlichen Problemen stehen. Da diskutieren wir unsere Erfahrungen und machen uns selbst weiter sachkundig in solchen Fragen wie innovative Arbeitsformen.

#### **Habt Ihr mit ungesicherten Arbeitsplätzen zu tun?**

**Astrid Diebitsch:** Ja, in der Produktion versuchen wir Leiharbeit auf ein Mindestmaß zurückzuführen und im Entwicklungsbereich müssen wir darauf achten, dass die Werkverträge nicht ausufern.

#### **Wie entwickelt sich die Arbeitsbelastung?**

**Astrid Diebitsch:** Wir planen eine Befragung, um die wachsende stressbedingte Belastung besser bekämpfen zu können. Da werden auch die hohen Arbeitszeiten in den Projekten, die ständige Erreichbarkeit über die neuen Kommunikationsmittel und die Gefahr der Selbstausbeutung eine Rolle spielen.

#### **Wenn Du selbst den Stress hinter Dir lassen willst, was tust Du dann?**

**Astrid Diebitsch:** Ich bin ein neugieriger Mensch mit vielen Interessen. Im letzten Jahr hatte ich einen runden Geburtstag. Da habe ich mir von meinem Freundeskreis gewünscht, dass jeder sich eine Unternehmung ausdenkt, die er mit mir machen will. Etwas Neues mit Familie und Freunden machen, das ist für mich eine gute Form, meine Freizeit zu genießen.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Es gibt Situationen, da muss der Betriebsrat Flagge zeigen.“

**Kaum ein Unternehmen hat in den vergangenen Jahren so häufige Eigentümerwechsel, Um-, Re- oder Neustrukturierungen erlebt wie Alstom in Deutschland. Aktuell sind weitere Auslagerungen und erneuter Personalabbau geplant. Wie haben Betriebsrat und Belegschaft diese Schleudergänge überstanden, wie steht es heute um Eure Moral und Durchsetzungsfähigkeit?**

**Udo Belz:** Die ist nicht schlecht. Natürlich gab es nach den ausgestandenen Konflikten erst mal einen Durchhänger. Die Auseinandersetzungen waren schon relativ hart. Das musste erst mal verdaut und verarbeitet werden.

**Offenbar habt Ihr das gut verdaut.**

**Udo Belz:** Ich denke, entscheidend war, dass wir bei den Auseinandersetzungen auch relativ erfolgreich waren. Bei dem Konflikt im Jahre 2003 hatten wir 1.800 Beschäftigte, die Unternehmenspläne sahen einen Abbau auf 1.100 vor. Ergebnis: Zwei Jahre später gab es 2.200 Beschäftigte. Die Markteinschätzung des Betriebsrats, die diametral zu der von Alstom stand, hatte sich im Nachhinein als richtig erwiesen.

**Basierte Euer Erfolg nur auf einer besseren Markteinschätzung?**

**Udo Belz:** Keineswegs. Massiven Personalabbau konnten wir nur verhindern, weil die Belegschaft mitgemacht hat.

Wir hatten eine siebentägige Betriebsversammlung, wir haben nach jeder Betriebsversammlung in der Stadt demonstriert. Da waren auch die Frauen und Kinder dabei. Bei der größten Demo waren 4.500 Menschen.

**Alstom hat als internationaler Konzern eine international ausgerichtete Strategie. Habt Ihr als Betriebsrat und Metaller auch eine international ausgerichtete Strategie, um zu verhindern, dass Standorte gegeneinander ausgespielt werden?**

**Udo Belz:** Damals haben wir in Paris und Brüssel demonstriert, gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen von anderen Standorten in Europa. Wir hatten eine Strategie und konnten das Gegeneinanderausspielen verhindern.

**Und heute?**

**Udo Belz:** Man kann sagen, der Konzern hat auch dazu gelernt. Derzeit liegen wieder Restrukturierungspläne auf dem Tisch ...

**... kannst du Restrukturierung übersetzen?**

**Udo Belz:** ... Personalabbau ist gemeint, ich habe selbst schon diese Sprachregelung übernommen ... Aber das Vorgehen ist anders. Damals standen überall an den europäischen Standorten Arbeitsplätze auf dem Spiel. Das hat die Solidarität befördert. Heute geht der Konzern scheinbar Scheibchenweise vor. Erst nimmt man sich einen

Standort vor. Ist das erledigt, kommt der nächste dran. So ist der Plan.

**Wie reagiert der Betriebsrat darauf?**

**Udo Belz:** Plötzlich haben sie jetzt mitgeteilt, europaweit sollen 3.100 Arbeitsplätze gestrichen werden. Wir gingen von einigen Hundert mehr aus. Wir konnten erreichen, dass Alstom mit dem Europäischen Gewerkschaftsbund (EMB) eine Vereinbarung abgeschlossen hat. Darin verpflichtet sich der Konzern, bevor Kündigungen ausgesprochen werden, sollen alle Möglichkeiten zum Arbeitsplatzverlust ausgeschöpft werden. Das sind zum Beispiel Kurzarbeit, Arbeitszeitverkürzung, Lastenausgleich zwischen den Standorten, Qualifizierungsmaßnahmen, Verzicht auf Outsourcing.

**Warum habt Ihr die Vereinbarung über den EMB und nicht über den Euro-Betriebsrat abgeschlossen?**

**Udo Belz:** Es ist umstritten, ob solche Vereinbarungen mit dem Euro-Betriebsrat überhaupt rechtlich verbindlich sind. Uns erschien ein Abkommen mit dem Gewerkschaftsbund eher wasserdicht. Auf europäischer Ebene haben wir maximal ein Konsultationsrecht, aber keine echten Mitbestimmungsrechte.

**Gehört dann nicht die Forderung nach Ausbau der Mitbestimmungsrechte auf die Tagesordnung?**



**Udo Belz,**  
Betriebsratsvorsitzender am  
Standort Mannheim-Käfertal,  
Vorsitzender des Europäi-  
schen Betriebsrats und des  
Konzernbetriebsrats von  
Alstom

Jg. 1956

Starkstromelektriker

*Der Konzern ist vor allem in  
den Sparten Bahntechnik  
sowie Kraftwerks- und Netz-  
technik tätig. Beschäftigte  
weltweit etwa 95.000, davon  
in Deutschland 9.000.*

**Udo Belz:** Nach meiner Einschätzung haben wir weder in Deutschland noch in Europa oder global Demokratie in der Wirtschaft. In den Betrieben herrschen vordemokratische Zustände, obwohl dort die Beschäftigten große Teile ihres Lebens verbringen. Die Arbeitnehmer sind Spielball von Unternehmerentscheidungen. Das hat sich mit der Globalisierung sogar noch verschärft. Ich halte das für untragbar. Zur Demokratie gehört für mich, dass die Menschen auch in dem wichtigsten Bereich, der Wirtschaft, mitentscheiden dürfen. Denn da geht es um ihre Existenz.

**Zur Kurswechseldebatte gehört auch die Forderung nach mehr Beteiligung und Selbstbestimmung der**

**Beschäftigten am Arbeitsplatz. Welche Auswirkungen hätte das für die Betriebsratsarbeit?**

**Udo Belz:** In dieser Frage bin ich gespalten. Einerseits – das sage ich auch selbstkritisch – bin ich für eine Abkehr von der alten Stellvertreterpolitik. Die Beschäftigten müssen selbstverständlich beteiligt sein. Andererseits sehe ich aber auch die Widersprüche. Es gibt Situationen, da muss der Betriebsrat entscheiden und Flagge zeigen – manchmal auch gegen den Willen der direkt Betroffenen.

**Hast du ein Beispiel?**

**Udo Belz:** Wir hatten einmal Überstunden abgelehnt, solange nicht die Auszubildenden in ein festes Arbeits-

verhältnis übernommen werden. Das hatte einigen Kollegen nicht gepasst, obwohl teilweise sogar ihre eigenen Kinder unter den Azubis waren. Die Kollegen hatten sich beschwert und wollten, dass wir den Beschluss zurücknehmen. Ich habe ihnen gesagt: Der Betriebsrat bleibt im Interesse der Jugendlichen bei seiner Entscheidung. Wenn Ihr Laumänner im Betriebsrat wollt, dann müsst Ihr die beim nächsten Mal wählen, aber später auch die Konsequenzen tragen, wenn es um Euch geht.

**Wie ging die nächste Betriebsratswahl aus?**

**Udo Belz:** Wenn ich mich richtig erinnere, bekam ich 85 Prozent bei der Persönlichkeitswahl.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Mitbestimmung muss tagtäglich gelebt werden.“

**VW macht blendende Geschäfte. Den Arbeitnehmern des Unternehmens geht es gut, verglichen mit denen in anderen Branchen sowieso. Das Dümme wäre es doch, jetzt den Kurs zu wechseln. Es kann doch nur heißen: Kurs halten. Oder?**

*Bernd Osterloh:* Ja. Denn wir haben den Kurs schon gewechselt: 2006/2007. Da kam erst Horst Neumann, dann Martin Winterkorn, mit Unterstützung der Arbeitnehmervertreter, da kam eine neue Mannschaft. Da wurde in der Folge wieder mehr und schneller entschieden. Und es kam zu unserem Zukunfts-Tarifvertrag, mit dem der Betriebsrat, die Arbeitnehmer mehr Möglichkeiten haben, bei Produkten, bei der Arbeitsplatzgestaltung mitzureden. Das war unser Kurs-Wechsel bei VW, unter kräftiger Beteiligung der Arbeitnehmer.

**In der öffentlichen Meinung heißt es: Warum hat die Automobilindustrie nicht früher Autos hergestellt, die der Umwelt und Natur weniger schaden?**

*Bernd Osterloh:* Die Automobilindustrie hat in den letzten Jahrzehnten gerade in Europa große Fortschritte bei der Senkung des Spritverbrauchs gemacht. Das sollte nicht vergessen werden. Für uns bei Volkswagen ist klar: Wir wollen Autos mit einem hohen ökologischen Anspruch entwickeln und herstellen. Dazu trägt unsere Technik bei, denn sie hilft beim Spritsparen: Nehmen wir nur unsere elektromechanische Lenkung oder auch

unser DSG-Getriebe. Beide Hightech-Produkte tragen zur Verbrauchsreduzierung bei und erhöhen gleichzeitig den Fahrkomfort. Es geht aber auch darum, CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der Herstellung der Fahrzeuge zu senken. Auch da sind wir auf einem guten Weg.

**Das ist also sehr wohl ein Thema, bei dem der Betriebsrat das Management antreibt ...?**

*Bernd Osterloh:* ... Nicht nur da. Wir kümmern uns genauso um unsere Produkt-Palette. Es gibt bei uns zwei Innovationsfonds, jeder mit 20 Millionen Euro pro Jahr ausgestattet. Da kann man schon was machen. Was können wir Neues innerhalb der Auto-Wertschöpfungskette anpacken und was außerhalb dieser Kette? So sind Gabelstapel- und Schiffsmotoren für uns ein Geschäftszweig geworden, ebenso wie die Produktion von Blockheizkraftwerken. Und auch die Anschub-Finanzierung für die Batteriesysteme für den E-Up, die künftig im Werk Braunschweig gefertigt werden, ist über diesen Fonds gelaufen.

**Meistens sehen in den Unternehmen die Fronten so aus: Das Management will möglichst schnell hohe Renditen. Der Betriebsrat kämpft für eine langfristig angelegte soziale Unternehmenspolitik. Wie verlaufen die Fronten bei VW?**

*Bernd Osterloh:* Es hat was zu sagen, dass der Vorstand

eine Strategie 2018 verabschiedet hat. Diese zeitliche Perspektive hat ja schon mit Nachhaltigkeit zu tun. Und ein Ziel lautet: VW will ein Top-Arbeitgeber sein. Dazu gehören nicht nur sichere und ergonomische Arbeitsplätze und eine ordentliche Bezahlung, dazu gehört es auch, dass sich die Beschäftigten wohlfühlen in und mit ihrem Unternehmen. Ich bin sicher, dass sie das nur tun, wenn ihr Unternehmen vernünftig wirtschaftet, wenn sie mitreden und mitbestimmen können, wenn der Ausgleich der Interessen großgeschrieben wird. Das ist bei VW der Fall. Und deshalb sage ich auch bewusst als Mitglied des Vorstandes der IG Metall: Ich wünsche mir, dass es in diesem Sinne mehr VW in der Wirtschaft gibt. Wenn es eine klare Mehrheit von Managern geben würde, die positiv zur Mitbestimmung steht. Denn Mitbestimmung ist erst einmal nur auf dem Papier niedergeschrieben. Die muss aber tagtäglich gelebt werden. Bei Volkswagen leben Beschäftigte, Management und Betriebsrat Mitbestimmung.

**VW schafft viele Arbeitsplätze in Brasilien, China, Indien und anderswo. Da herrschen dann wohl viel schlechtere Bedingungen als in Wolfsburg?**

*Bernd Osterloh:* Überall wo VW ist, versuchen wir, im oberen Bereich – mindestens aber in der Mitte – zu sein, was Löhne, Qualität der Arbeitsplätze und Ausbildung anbetrifft. Es soll und darf bei uns keine Zweiklassen-



**Bernd Osterloh**  
 seit 2005 Vorsitzender des  
 Konzern-Betriebsrates, seit  
 2006 Präsident des Welt-  
 Konzernbetriebsrates der  
 Volkswagen AG

Jg. 1956

gelernter  
 Industriekaufmann

gesellschaft geben. Wir haben eine Charta der Arbeitsbeziehungen abgeschlossen. Da sind Informations- und Beteiligungsrechte weltweit verbindlich niedergeschrieben. Diese Charta ist vom Konzern-Vorstand, dem Welt-Konzernbetriebsrat und dem IMB unterzeichnet worden. Das zeigt, dass unser Vorstand weiß: Dort, wo Arbeitnehmer beteiligt werden, werden gute Produkte hergestellt, sind die Leute motiviert. Ganz wichtig ist: Bei VW kann ohne Zustimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat kein Standort geschlossen und keiner neu gegründet werden. So können wir verhindern, dass die Beschäftigten an den

Standorten gegeneinander ausgespielt werden. Auch das ist ein „Verkaufs- und Exportschlager“ von VW: dieses entscheidende Mehr an Betriebsdemokratie.

**Hast Du ein persönliches Kurswechsel-Projekt? Vielleicht vom Auto aufs Fahrrad umsteigen?**

**Bernd Osterloh:** Nie. Ich will vielmehr etwas beibehalten: Wir diskutieren hier viel, oft strittig, im Betriebsrat, in unserem Team, auf den Versammlungen im Betrieb. So werden wir in Bewegung gehalten. Das Thema Innovationsfonds ist so entstanden, die Zukunftsstrategie des

Betriebsrates, die Charta der Arbeitsbeziehungen, der erfolgreiche Widerstand gegen den Übernahmever-such von Porsche. Das will ich beibehalten, damit wir immer wieder auf gute Ideen kommen.

**Muss sich die IG Metall ändern?**

**Bernd Osterloh:** Sie sollte internationaler werden. Jede Abteilung muss sich an internationaler Arbeit beteiligen. Denn wir brauchen die Zusammenarbeit mit den Belegschaften weltweit und deren Gewerkschaften. Zu oft noch sind wir uns als IG Metall genug.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Ich gehe sogar so weit, dass wir auch Anteile am Unternehmen anstreben sollten, mit entsprechendem Sitz im Aufsichtsrat.“

**Euer Betrieb hat Schlagzeilen gemacht, weil Ihr bereits dreimal hintereinander verkauft worden seid. Welche Schlussfolgerungen ziehst Du draus?**

*Jürgen Hennemann:* Beim ersten Verkauf bekamen wir nur mitgeteilt, dass wir einen neuen Eigentümer haben. Beim zweiten Verkauf haben wir erklärt, dass wir uns nicht einfach verkaufen lassen. Wir haben von den Finanzinvestoren gefordert, dass die Tarifbindung und die Betriebsvereinbarungen erhalten bleiben müssen. Sie sollten außerdem eine Erklärung zur Beschäftigungs- und zur Standortsicherung und über weitere Investitionen abgeben. Wir haben dann vor dem Werkstor öffentliche Betriebsversammlungen gemacht, haben Unterschriften gesammelt für unsere Aktionen und einen offenen Brief an die Finanzinvestoren geschrieben.

**Mit Erfolg?**

*Jürgen Hennemann:* Wir konnten diese Regelungen als Betriebsrat festschreiben.

**Berthold Huber fordert, dass das Aktiengesetz Betriebsschließungen, Standortverlegungen oder Massenentlassungen nur mit 2/3-Mehrheit im Aufsichtsrat erlaubt – also nur mit Zustimmung der Arbeitnehmer.**

*Jürgen Hennemann:* Das wäre auf jeden Fall eine Erleichterung, weil damit natürlich die Eigentumsübergänge bereits im Aufsichtsrat behandelt werden müssen. Das

allein genügt aber nicht. Wir brauchen zuerst mal ein Informationsrecht über die Inhaberverhältnisse. Es kann nicht sein, dass ein Betriebsrat einen Verkauf erst im Nachhinein mitgeteilt bekommt. Unser Vorschlag wäre weiterhin, solche Übergänge von einem Finanzinvestor zum anderen im Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig zu machen. Der Betriebsrat hätte dann die Möglichkeit, einen Interessenausgleich und Sozialplan abzuschließen.

**Sollten Gewerkschaften sagen, wenn wir wirtschaftliche Zugeständnisse machen, dann wollen wir dafür mehr Mitbestimmung? Und: Ist es sinnvoll, wenn sich Belegschaften kollektiv am Unternehmen beteiligen?**

*Jürgen Hennemann:* Ich halte das sogar für dringend notwendig, weil wir auf den herkömmlichen Wegen nicht mehr weiterkommen. Wenn ein Verzicht einer Belegschaft auf tarifvertragliche Bestandteile oder auf sonstige Regelungen erfolgen soll, sollte es als Gegenforderung geben: mehr Beteiligung. Das könnte zum Beispiel durch erweiterte Mitbestimmungsrechte für Betriebsrat oder für unsere Aufsichtsräte geschehen. Ich gehe sogar so weit, dass wir auch Anteile am Unternehmen anstreben sollten, mit entsprechendem Sitz im Aufsichtsrat. Damit wir langfristig was haben von unseren erbrachten Leistungen und unserem Engagement im Unternehmen, nämlich Mitbestimmung.

Ich könnte mir sogar Genossenschaften oder Stiftungen vorstellen. Sehen wir uns doch die Finanzinvestoren an: Sie kaufen im Prinzip mit fremdem Geld Unternehmen und lassen den Kaufpreis von den Unternehmen bezahlen. Bei einer Genossenschaft müsste man nur einmal den Wert des Unternehmens abbezahlen. Das Unternehmen und die Gewinne würden danach der Belegschaft gehören. Was erwirtschaftet wird, würde im Unternehmen bleiben und könnte langfristig angelegt werden: in Forschungsprojekte, für Betriebskindergärten und noch mehr. Allerdings müssten bei Genossenschaften wie bei allen anderen Beteiligungen die Anteile der Einzelnen nach gemeinsamen Regeln kollektiv (über den Betriebsrat) verwaltet werden.

**Oft kämpfen die Betriebsräte für ein nachhaltiges Wirtschaften, die Geschäftsleitung nur für kurzfristige, hohe Gewinne. Könnten dagegen die Betriebsräte noch mehr tun?**

*Jürgen Hennemann:* Im Wirtschaftsausschuss bringen wir genau diese Themen ein: eine Investitionspolitik, die langfristig wirkt. Da sind uns allerdings als Betriebsrat die Hände gebunden.

Wir brauchen erweiterte Mitbestimmungsrechte gerade im wirtschaftlichen Bereich. Ich könnte mir beispielsweise vorstellen, dass es ein Mitbestimmungsrecht gibt bei der Erstellung des Budgets für ein Unternehmen: wie



**Jürgen Hennemann**  
Betriebsratsvorsitzender  
seit 1990 bei FTE in Ebern,  
Automobilzulieferer

Jg. 1963

Maschinenschlosser

viele Mittel verwendet werden für Investitionen, für welche Projekte wird was eingesetzt, welche Entwicklungsprojekte werden aufgenommen und welche nicht. In der Regel ist es doch so, dass die Betriebsräte sehr viel mehr Erfahrung haben in dem, was auch im Betrieb machbar ist. Im Nachhinein stellt sich oft auch heraus, wie richtig sie damit lagen.

Das erfordert natürlich viel Sachverstand, den man in den Betriebsräten auch aufbauen muss. Und natürlich externe Beratung. Deren Finanzierung müsste einfacher geregelt werden. Leider haben wir noch zu wenige eigene Experten in der Gewerkschaft. Die brauchen wir, gerade weil es im Kern oft um politische Fragen geht. In meinen Augen sollten die Betriebsräte dazu beitragen, dass die Unternehmen nachhaltig geführt werden. Sollten sie dabei so viel lernen, dass sie die besseren Unternehmer werden, müssen sie doch nach dem Leistungsprinzip das Unternehmen übernehmen, oder?

**Die Auseinandersetzungen in den letzten Jahren drehen sich immer wieder um die Arbeitsplätze und um Entlassungen. Welche Rechte müssen Betriebsräte bekommen, damit sie noch wirksamer die Arbeitsplätze sichern können?**

**Jürgen Hennemann:** Das Betriebsverfassungsgesetz räumt den Betriebsräten nur ein Initiativrecht zur Beschäftigungssicherung ein. Die Betriebsräte sollten ein Widerspruchsrecht haben, wenn es um Verlagerungen oder Betriebsschließungen geht. Das würde ihre Stellung deutlich stärken, wenn sie da ein Veto einlegen können.

**Eine weitere Forderung von Berthold Huber ist, dass die Betriebsräte Einfluss auf die Qualität und die Auswahl von Gütern und Produkten bekommen sollten. Kannst Du Dir das vorstellen?**

**Jürgen Hennemann:** Mit Sicherheit. Faktisch passiert das auch bereits in vielen Unternehmen. Wir diskutieren z. B.

mit den Kollegen im Entwicklungsbereich darüber, welche Produkte Zukunftschancen besitzen. Wir besprechen das auch mit der Geschäftsführung und bringen die Stärken der Belegschaft ein. Das ist auch Thema im Betrieb: Wie und wo können wir nachhaltige, ökologische Produkte produzieren, die langfristig die Arbeitsplätze sichern?

Außerdem müssen wir mehr auf die Qualität der Arbeit achten. Die Arbeitsintensität hat enorm zugenommen. Wir sollten die Leistungs politik wieder stärker zum Thema machen und wieder mehr Fachkompetenz in der IG Metall aufbauen. Das würde uns beim Entgelt und auch organisationspolitisch deutlich voranbringen. Dazu müssen wir aber auch die Mitbestimmung am Arbeitsplatz und unsere Vertrauensleute stärken. Hier besteht Handlungsbedarf, um uns als politische Organisation zu stärken.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Wir müssen heute vor allem daran arbeiten, uns wieder mehr aktive Unterstützung zu schaffen. Bildungsarbeit ist da ein ganz wichtiges Instrument.“

### Wie seid Ihr über die Krise 2008/2009 gekommen?

**Michael Voitke:** Die Krise hat uns hart getroffen. Wir stellen u. a. Filetiermaschinen für die Fisch- und Geflügelindustrie her. Daneben vor allem noch Separatoren. Im Bereich Fischverarbeitung sind wir Weltmarktführer. In der Krise kamen mehrere Faktoren zusammen. Die hohen Ölpreise im Vorfeld der Krise haben dazu geführt, dass mehr Biosprit produziert wurde. Dadurch stiegen die Maispreise. Das bedeutete wiederum, dass das Futter für Hähnchen zu teuer wurde. Das führte dort zu Einbrüchen und entsprechend sank die Nachfrage nach unseren Maschinen. Der Verkauf der Fischbearbeitungsmaschinen ging zurück, weil es sich wegen des hohen Ölpreises weniger lohnte, auf Fangfahrt zu gehen. Dazu kam die allgemeine Wirtschaftskrise, von der auch einige Banken betroffen waren, die Projekte in der Fischindustrie finanzieren. Man muss sich die Zusammenhänge in der Weltwirtschaft einmal vorstellen: Die Spekulation um das Öl kommt bei uns über diese Umwege als Geschäftseinbruch an. Aber ich sage immer im Betrieb: Unsere Probleme sind doch harmlos gegen das, was die Menschen in den Entwicklungsländern auszuhalten haben. In Mexiko müssen die ärmeren Bevölkerungsschichten wegen der hohen Maispreise hungern.

### Welche Folgen hatte die Krise für die Beschäftigten?

**Michael Voitke:** Wir sind glücklicherweise ohne Kündigungen über die Krise gekommen. Wir mussten aber

massiv Kurzarbeit einsetzen, um den Auftragsrückgang aufzufangen.

### Was hat die Krise in den Köpfen der Beschäftigten bewirkt?

**Michael Voitke:** Das muss man nüchtern sehen. Von der Kurzarbeit ging es bei uns direkt in die Überstunden. Viele Kolleginnen und Kollegen waren erst einmal froh, wieder ordentlich Geld verdienen zu können. Eine solche Krise verunsichert die Menschen auch. Inzwischen hat sich das verändert. Die Firma weigert sich, obwohl die Geschäftslage glänzend ist, die Tarifierhöhung vorzuziehen. Das hat eine ziemliche Empörung ausgelöst. Aber die Eigentümerin will dazu in den nächsten Tagen noch eine Erklärung abgeben. Wir sind gespannt, was dabei herauskommt.

### Werden die Finanzmärkte und ihr Einfluss kritischer gesehen?

**Michael Voitke:** Ganz sicher, aber das hat wenig praktische Konsequenzen. Die Menschen haben sich vielfach von der Politik abgewandt. Besonders von den Parteien. Beispiel: Früher gab es viele sozialdemokratische Kolleginnen und Kollegen im Betrieb und besonders im Betriebsrat. Das ist heute ganz anders. Die brachten einfach eine bestimmte politische Grundhaltung mit. Heute gibt es das kaum noch. Allerdings kann ich es sehr gut verstehen, dass Arbeitnehmer sich nicht mehr

von der SPD vertreten fühlen, ich sage nur Hartz IV und Rente mit 67.

### Was kann die IG Metall in dieser Lage tun?

**Michael Voitke:** Ich merke das auf Betriebsversammlungen: Überall, wo wir bei zu allgemeinen sozialpolitischen Themen einen Zusammenhang zum Betrieb und zur persönlichen Lage der Beschäftigten herstellen können, da haben wir die Aufmerksamkeit der Menschen. Sie erwarten natürlich auch, dass die IG Metall zu allen Fragen, die die Situation der Arbeitnehmer betreffen, Gesundheitsreform, Rente mit 67, Mindestlohn usw., Stellung bezieht. Wir müssen heute vor allem daran arbeiten, uns wieder mehr aktive Unterstützung zu schaffen.

### Wie können wir unsere Arbeit wieder auf eine breitere Basis stellen?

**Michael Voitke:** Bildungsarbeit ist da ein ganz wichtiges Instrument. Wenn Kolleginnen und Kollegen auf einem Seminar waren, kann man mit ihnen ganz anders reden. Dort kann man sich viel intensiver mit den aktuellen politischen Themen befassen. Das bringt auch einen anderen Geist in das Umfeld im Betrieb. Wir haben es sogar geschafft, über spezielle Seminare bei jungen kaufmännischen Angestellten Interesse für die IG Metall zu wecken und sie als Mitglieder zu gewinnen. Unsere Verwaltungsstelle hat ein Jugendseminar in Englisch entwickelt, damit



**Michael Voitke**  
Betriebsratsvorsitzender  
seit 2003 bei Nordischer  
Maschinenbau Rud. Baa-  
der in Lübeck

Jg. 1951

Feinmechaniker gelernt  
und später Maschinenbau  
studiert

**Bild: Michael Voitke und  
Heidi Lehmkuhl, Mitarbei-  
terin des Betriebsrates**

man gleichzeitig seine Sprachkenntnisse erweitern kann. Da standen unsere jungen Angestellten Schlange. Es fand außerdem auf Malta statt, was mit einem kleinen Eigenbeitrag möglich war. Das war unser Durchbruch.

#### **Du bist auch Referent für Betriebsräteseminare. Was sind Deine Erfahrungen?**

**Michael Voitke:** Das fängt schon bei der Auswahl der Kandidaten für die Betriebsratswahl an. Früher konnten wir bestimmte Anforderungen stellen, z. B. welche Seminare sie schon besucht haben müssen. Heute sind wir froh, wenn wir genügend engagierte Leute finden, die meistens noch nie ein Seminar besucht haben. Wir können nicht mehr so viel voraussetzen wie früher. Wir müssen viel an elementaren Fragen und Haltungen arbeiten. Aber es lohnt sich. Wenn die Kolleginnen und Kollegen unsere IG Metall Seminare besuchen, schaffen wir uns einen ganz anderen Zugang zu den Betrieben. Deswegen halte ich es für falsch, dass so viele zu privaten Anbietern gehen. Da müssen wir als IG Metall viel mehr machen, um nicht an politischem Einfluss zu verlieren.

#### **Welchen Einfluss sollte ein Betriebsrat auf die wirtschaftliche Entwicklung eines Betriebes haben?**

**Michael Voitke:** Wir hatten die Situation, dass die Geschäftsführung lange Zeit kaum noch Investitionen getätigt hatte – nach dem Motto, man kann auch mit alten Maschi-

nen viel Geld verdienen. Wir haben immer dagegehalten. Erfolglos. Das hat sich erst mit der Ablösung der Geschäftsleitung geändert. Mit mehr Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten hätten wir vielleicht eher etwas durchsetzen können. Aber solange die Frage des Eigentums an Produktionsmitteln nicht geklärt ist, wird die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten für mich immer problematisch bleiben. Mehr Rechte, mit denen wir etwas durchsetzen können, ist in Ordnung. Aber wir dürfen uns nicht in eine Unternehmenspolitik hineinziehen lassen, auf die wir keinen wirklichen Einfluss haben, und am Ende dann die Verantwortung von z. B. Entlassungen mittragen, anstatt sie als Interessenvertreter konsequent zu bekämpfen. Außerdem müssen wir aufpassen, dass wir nicht durch unsere Tarifpolitik das auszubügeln versuchen, was politisch gegen uns gelaufen ist, z. B. Rente mit 67 durch Altersteilzeit oder mit altersvorsorgewirksamen Leistungen. Dann müssen wir noch zusätzliche Opfer bringen. Stattdessen sollten wir selber mehr politischen Druck entwickeln.

#### **Inwieweit sind wir selber in die Verhältnisse verstrickt?**

**Michael Voitke:** Was mir an Bertholds Buch besonders gefallen hat, war, dass er dieses Problem ganz offen angesprochen hat. Besonders schwierig wird es bei ökologischen Fragen. Hier sind wir oft Täter und Opfer zugleich. Nimm unser Beispiel. Wir sind eng verbunden mit der Massentierhaltung. Unsere Geflügelfiletmaschine kann

60.000 Hähnchen pro Tag verarbeiten. Um diese Maschine kontinuierlich mit Nachschub zu versorgen, vegetieren Millionen von Hähnchen elendig vor sich hin, bevor sie geschlachtet werden. Wenn es flächendeckend eine ökologische Tieraufzucht gäbe, könnten wir mit Sicherheit nicht so viele Maschinen verkaufen wie heute und es ließe sich wohl auch weniger Geld damit verdienen. Wir haben im Betriebsrat schon öfter diskutiert, was man denn anderes produzieren könnte. Maschinen und Fachwissen sind vorhanden. Aber es dürfte schwer werden, wieder eine solche Nische zu finden, mit der eine ähnlich hohe Wertschöpfung erzielt werden könnte, von der auch wir profitieren. Wenn die Arbeitsplätze erhalten werden können, sind Umstellungen sicher leichter durchzusetzen. Allerdings ich bin skeptisch, ob es viele Menschen gibt, die aus ökologischen Gründen auf Teile ihres Lebensstandards verzichten würden. Das wird noch heiße Diskussionen geben.

#### **Was für persönliche Rückzugsräume hast Du Dir geschaffen, wenn Du Dich von der ganzen Arbeit einmal erholen willst?**

**Michael Voitke:** Ich habe mir ein Haus in einem kleinen Dorf in Mecklenburg ausgebaut, gar nicht weit von hier. Um das Haus gibt es einen riesigen Garten. Dort bin ich, so oft ich kann, mit meiner Frau und inzwischen auch den drei Enkelkindern. Da fühl' ich mich rundum wohl.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Ich sehe zwar einen Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit, aber keinen zwischen Mercedes und Fahrrad.“

**In der Öffentlichkeit wird kritisiert, die Auto-Industrie hätte früher einen neuen Kurs einschlagen können: Spritsparer statt Spritfresser. Richtig?**

*Erich Klemm:* Wir haben dazu schon vor zehn Jahren schwierige Gespräche mit dem Management geführt, denn wir wollten sparsamere Autos. Uns wurde damals gesagt, wir hätten unrecht, denn die wolle niemand kaufen – und das war auch so. In der letzten Krise gab es einen kurzen Moment, in dem ein erhebliches Umdenken aufschien. Wenn ich mich heute auf der Welt umschaue, dann hat sich das schon wieder geändert: Die großen Motoren sind derzeit sehr beliebt.

**Also nichts mehr mit Ökologie?**

*Erich Klemm:* Doch, die Entwicklung der alternativen Antriebe läuft ja auf Hochtouren. Ziel ist ein Auto mit null Emissionen. Was will der ökologisch bewusste Kunde mehr? Ich hoffe, dass er es dann auch kauft.

**Wenn es um neue Techniken und Produkte geht, muss der Betriebsrat da mitbestimmen, notfalls etwas verhindern können?**

*Erich Klemm:* Wir sollten uns nicht einbilden, die besseren Unternehmer zu sein. Aber wenn es um Nachhaltigkeit geht, um die ökologische, aber vor allem auch um die soziale Nachhaltigkeit, dann muss es mindestens die Chance auf einen Ausgleich der Interessen geben. Neue

Techniken haben fast immer gravierende Auswirkungen auf die Arbeit.

**Reichen dafür die heutigen Rechte aus?**

*Erich Klemm:* Formal haben wir da gar keine Rechte bei Produktentscheidungen. Mehr Einfluss wäre richtig. Aber die politischen Mehrheiten sind derzeit andere. Das Beispiel Elektromotor-Technik zeigt, wie wichtig Mitbestimmung hier ist. Diese Technik wird Umwälzungen in der Produktion zur Folge haben. Wir haben als Gesamtbetriebsrat deshalb ein großes Forschungsprojekt in Auftrag gegeben, bei dem genau untersucht wird, wie sich dadurch die Zahl der Arbeitsplätze und die Anforderungen an die Qualifikation der Menschen verändern werden. Nur wenn wir das frühzeitig wissen, können wir rechtzeitig handeln.

**Das Management will schnell hohe Renditen, die Betriebsräte drängen auf eine langfristige vernünftige und sozial ausgerichtete Unternehmens-Politik. Wie ist es bei Daimler?**

*Erich Klemm:* Bei uns zwingen einerseits schon die Produkte zu einem langfristigeren Wirtschaften. Zwischen Start der Entwicklung und der Auslieferung des letzten Autos dieser Baureihe liegen ja zehn bis 15 Jahre. Andererseits gibt es eine extreme Abhängigkeit des Managements von den Finanzmärkten. Ihre hohen Rendite-

anforderungen erschweren vernünftiges, ausgewogenes langfristiges Wirtschaften – konterkarieren es teilweise sogar.

**Die Politik schwor doch, deren Macht zu begrenzen?**

*Erich Klemm:* Ich kann nicht erkennen, dass die Politik Konsequenzen aus dieser Krise gezogen hat. Und diese Krise kann sich wiederholen. Da gibt es erheblichen Handlungsbedarf.

**Taktzeiten werden kürzer, die Arbeit wird dichter und dichter. Brauchen wir eine neue Offensive zur Humanisierung der Arbeitswelt?**

*Erich Klemm:* In den Siebzigerjahren gab es den Taylorismus und eine gemeinsame Antwort der Gesellschaft, Politik, der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften darauf, eben die Humanisierungs-Offensive. Heute haben wir das Toyota-Produktionssystem in der gesamten Automobilindustrie. Dessen Ziel ist die noch höhere Auslastung der Arbeitskraft. Eine gemeinsame Antwort der wichtigen gesellschaftlichen Gruppen gibt es nicht mehr. Deshalb müssen wir Gewerkschaften uns weltweit besinnen. Wir müssen durchsetzbare Konzepte entwickeln, die Arbeitsbedingungen beschreiben, in denen die Arbeitnehmer auch in Würde alt werden können.



**Erich Klemm,**  
seit 1999 Vorsitzender des  
Gesamtbetriebsrates,  
Vorsitzender des World  
Employee Committees der  
Daimler AG

Jg. 1954

gelernter  
Maschinenschlosser

**... und es soll wegen des höheren Rentenalters ja noch mehr akzeptable Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer geben ...**

**Erich Klemm:** Das ist eines unserer wichtigsten Themen. Das Unternehmen wird von sich aus da nicht genug tun. Mit älter werdenden Belegschaften werden wir es ja nicht nur wegen des Rentenalters zu tun haben: Die Fabriken wachsen nicht mehr, es kommen also viel weniger Junge nach. Das heißt: Die Belegschaften werden im Schnitt älter, die Ansprüche an die Leistung immer höher. Da tickt eine Zeitbombe.

**Was müsste das Management lernen, damit es so wichtige Fragen wie beispielsweise die demografische Entwicklung nicht verschläft?**

**Erich Klemm:** Ich fürchte, da fehlt die Bereitschaft zu lernen. Dabei übersieht das Management, dass eine Lösung

der Probleme, die durch die demografische Entwicklung entstehen, auch wirtschaftlich sinnvoll und nachhaltig wäre. Dieses Verhalten ist Folge der Fixierung auf Renditeziele, die von den Finanz- und Kapitalmärkten diktiert werden. Wir kommen immer wieder an denselben Punkt. Wenn wir nicht drängen, wird es nie einen fairen Ausgleich von Interessen geben. Der Grundwiderspruch von Kapital und Arbeit lässt sich eben nicht wegzaubern. Der ist und bleibt unser täglich Brot als Gewerkschafter.

**Muss die IG Metall ihren Kurs wechseln?**

**Erich Klemm:** Ich bin zunächst einmal sicher, dass die IG Metall ihre Kurswechsel-Debatte selbst so versteht: auch als Anlass, einen kritischen Blick auf sich selbst zu werfen. Die Belegschaftsstrukturen haben sich grundsätzlich verändert: mehr Dienstleistungs- und Entwicklungsarbeit, weniger klassische Produktionsarbeit. Wir wollen

und müssen als IG Metall auch in Zukunft eine zentrale Rolle in der Industrie spielen. Das können wir aber nur, wenn wir viele Angestellte und hoch qualifizierte Arbeitnehmer für uns gewinnen, die wir bisher noch nicht gewonnen haben. Auf diese Menschen zugehen und zugleich unsere Werte und Traditionen leben und wertschätzen – das ist eines der Ziele, an denen die IG Metall ihren Kurs ausrichten sollte.

**Hast Du persönlich ein Kurswechsel-Projekt? Beispielsweise nicht mehr Mercedes, sondern nur noch Fahrrad fahren?**

**Erich Klemm:** Ich sehe zwar einen Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit, aber keinen zwischen Mercedes und Fahrrad. Also: Das ist keine Alternative, sondern eine wunderbare Ergänzung.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Einfluss nehmen, um Arbeitsplätze für die Zukunft zu sichern.“

**Mehr Mitbestimmung und Demokratie ist ein Schwerpunkt der Kurswechseldebatte. Liegt die IG Metall damit richtig?**

*Lothar Adler:* Unsere Erfahrung aus der Wirtschaftskrise ist, dass Beteiligung und Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter eine entscheidende Rolle bei der Arbeitsplatzsicherung gespielt haben. Mit zukunftsweisenden Vereinbarungen, etwa zur Kurzarbeit, konnten Gesamtbetriebsrat und Betriebsräte dafür sorgen, Arbeitsplätze zu erhalten und materielle Einbußen einzugrenzen. Aus konjunkturellen Gründen ist kein Stammmitarbeiter bei Siemens in Deutschland abgebaut worden.

*Birgit Steinborn:* Wir stimmen mit Berthold Huber überein: Wir brauchen einen Kurswechsel in der Politik, in den Unternehmen, auch bei Siemens. Ein Weiter-so wie vor der Krise darf es nicht geben. Wir wollen Bewährtes fortsetzen und ausbauen. Es gilt, Arbeitsplätze zu erhalten und Zukunft zu gestalten.

**Siemens galt in der Vergangenheit nicht als gewerkschaftsfreundlicher Konzern. Wie kam es, dass in der Krise die IG Metall Betriebsräte als Verhandlungspartner auf Augenhöhe anerkannt wurden?**

*Lothar Adler:* Die Kolleginnen und Kollegen hatten das Unternehmen immer als eine Art Familie betrachtet. Durch Korruptionsfälle und die Aufdeckung schwarzer Kassen war der Konzern schwer angeschlagen. Er steck-

te in einer tiefen Krise. Die einzigen stabilen Anker waren IG Metall und Gesamtbetriebsrat. Wir konnten die Unternehmensleitung davon überzeugen, dass gemeinsame Lösungen gefunden werden müssen.

**Ist Siemens jetzt wieder die harmonische Betriebsfamilie?**

*Birgit Steinborn:* Nein, die Interessengegensätze zwischen Kapitaleignern und Beschäftigten bestehen weiter. Es läuft bei uns ja auch nicht alles nur harmonisch ab, es gibt zahlreiche Konflikte. Der Unterschied zur Vergangenheit ist: Die Akzeptanz von IG Metall und Betriebsräten hat sich deutlich erhöht. Wie sich die Verhandlungen aktuell über die neuen Umbaumaßnahmen gestalten, werden wir sehen. Wir werden nicht hinnehmen, dass der Beschäftigungsabbau der letzten Jahre fortgesetzt wird. In Deutschland hat sich die Zahl der Beschäftigten in den letzten 20 Jahren halbiert.

**Die Schaffung der vierten Säule Infrastructure & Cities ist der größte Umbau seit 2007. Wie schätzt Ihr diese Maßnahme ein?**

*Lothar Adler:* Der Umbau ist mit Chancen und Risiken verbunden. Wenn mit dem neuen Sektor und dem Umbau des Unternehmens eine Wachstumsinitiative und kein weiterer Stellenabbau wie in den letzten Jahren verbunden sind, so unterstützen wir das. Uns ist aller-

dings unklar, wo Wachstum geplant ist. Gefordert sind ein Signal für Wachstum und Arbeitsplätze in Deutschland. Beschäftigungsaufbau darf sich nicht lediglich auf eine Erweiterung des Vorstandes reduzieren, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen davon profitieren.

**Ihr konntet erreichen, dass die Beschäftigungssicherung verlängert wurde.**

*Lothar Adler:* Ja und wir werden genau darauf achten, dass die vereinbarte Beschäftigungssicherung und die darin enthaltenen Informations- und Beteiligungsrechte eingehalten werden. Wir gehen den Weg nur mit, wenn bei Umstrukturierungen nicht Kolleginnen und Kollegen verschoben und abgehängt werden.

*Birgit Steinborn:* Das ist der Punkt. Wir wollen Einfluss nehmen, um Arbeitsplätze für die Zukunft zu sichern. Da geht es vor allem um Investitionen und Innovationen, strategische Personalplanung, Leiharbeit und das Siemens Produktionssystem/Lean Company. Das sind unsere Handlungsfelder. Gerade auch mit dem erneuten Umbau ist es wichtig, dass wir hier intensiv nachfragen, um Fehlentwicklungen und Missstände zu verhindern.

**Werden Forderungen des Betriebsrats vom Siemens-Vorstand akzeptiert oder gilt Prinzip „Gut, dass wir mal drüber gesprochen haben?“**



**Birgit Steinborn**  
 seit 1990 Betriebsrätin am Standort Hamburg, dort zwölf Jahre Betriebsratsvorsitzende, dann stellvertretende Gesamtbetriebsratsvorsitzende

Jg. 1960

Industriekauffrau und Soziologin

**Lothar Adler 1988**  
 Betriebsrat am Standort Karlsruhe, seit 1989 im Gesamtbetriebsrat, 2002 stellvertretender Vorsitzender, 2008 Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates

Jg. 1949

Fernsehtechniker

**Lothar Adler:** Das ist ein evolutionärer Prozess. Von der Diskussion bis zur Umsetzung ist es ein langer Weg.

**Müssen Mitbestimmungsrechte nicht weit über die heutigen Informations- und Beratungsrechte hinausgehen?**

**Lothar Adler:** Wir können eine Erweiterung der Mitbestimmung nur begrüßen. Gerade die hausgemachte Krise von Siemens und die Finanzkrise haben gezeigt, wie notwendig Einsatz und Einfluss von Betriebsräten ist, um Arbeitsplätze zu erhalten.

**Manche fürchten, echte wirtschaftliche Mitbestimmung würde die Betriebsräte überfordern?**

**Birgit Steinborn:** Das ist ein Scheinargument der Arbeitgeber. Als Betriebsräte wollen wir nicht nur die Auswirkungen abfedern, sondern an den wirtschaftlichen Ursachen ansetzen. Dazu brauchen wir mehr Mitbestimmung.

**Welche Rolle spielen dabei die Renditeerwartungen? Da sind doch Konflikte programmiert.**

**Lothar Adler:** Auch der Siemens-Konzern unterliegt den Renditeerwartungen der Kapitalmärkte. Darüber machen

wir uns keine Illusionen. Die Frage ist, ob sich die Geschäftspolitik an kurzfristiger Gewinnmaximierung oder an langfristigen Zielen orientiert. In der Krise konnten wir den Vorstand überzeugen, dass kurzfristige Kapitalerwartungen nicht diejenigen sind, die langfristig das Unternehmen sichern.

**In Eurem Arbeitsprogramm „Smart“ schreibt Ihr „Der Mensch kommt vor der Marge“. Was bedeutet das für die betriebliche Praxis?**

**Birgit Steinborn:** Zuerst Erhalt von Arbeitsplätzen und Standorten in Deutschland vor kurzfristiger Gewinnsteigerung in Schwellenländern. Wenn wir in Deutschland nicht die Basis für Innovation und Entwicklung erhalten, dann werden wir langfristig auch in Schwellenländern hinterherhinken.

**In der Kurswechseldebatte geht es auch um mehr Beteiligung. Ist ein solcher Bruch mit der alten Stellvertreter-Politik für Euch denkbar?**

**Lothar Adler:** Der Gesamtbetriebsrat hat 2008 begonnen, seine Politik zu verändern. Kern unserer Arbeit ist die

Projektarbeit. Es gibt keine Entscheidungen des Gesamtbetriebsrats, ohne die betroffenen Betriebsräte vor Ort zu beteiligen. In diesem Prozess sind wir mittendrin.

**Wie berücksichtigt Ihr dabei unterschiedliche Bedingungen an den verschiedenen Standorten?**

**Birgit Steinborn:** Wir machen fast nur noch Rahmenregelungen, die Spielraum für örtliche Umsetzungen lassen. Wir erweitern damit bewusst die Auseinandersetzungen auf die örtliche Ebene und in die örtlichen Gremien und beziehen diese ein. Das ist etwas Neues und erfordert auch einen Denkprozess auf unserer Seite. Da sind wir auf einem guten Weg. Wir werden aber auch unsere Durchsetzungsfähigkeit weiterentwickeln müssen.

**Rahmenregelungen stehen erst einmal auf dem Papier.**

**Lothar Adler:** Es kommt für uns nicht nur darauf an, gute Vereinbarungen abzuschließen. Wir diskutieren intern vor allem, wie wir sie im Betrieb umsetzen. Da wird Beteiligung konkret. Gemeinsam handeln heißt nämlich auch gemeinsam Verantwortung tragen und Beschlüsse gemeinsam umsetzen.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Wäre ZF keine Stiftung, sondern eine Kapitalgesellschaft, die am Aktienmarkt gehandelt wird, hätten wir die Krise sicher nicht auf diese Art bewältigen können.“

### Was ist mit der Krise 2008/2009 auf Euch zugekommen?

*Hans Kirchgässner:* Hier im Standort Friedrichshafen sind wir stark abhängig von Getriebenen für schwere Lkw und Busse. Diese Geschäftsbereiche sind von der Krise schwer betroffen worden. Wir hatten einen Rückgang im Umsatz von 60 Prozent.

### Wie habt Ihr darauf reagiert?

*Hans Kirchgässner:* Wir haben einen Beschäftigungssicherungsfonds gegründet. Alle haben darin eingezahlt, ob direkt betroffen oder nicht. Jeder Beschäftigte 15 Stunden, das Management die anstehende Gehaltserhöhung, ZF hat diesen Betrag dann seinerseits aufgestockt. Das hat sehr viel Ruhe in den Standort gebracht und dem BR ermöglicht, mit Bedacht die nötigen Regularien zu erarbeiten. Von der Zeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ haben wir als Betriebsrat sogar einen silbernen Preis für dieses Modell gewonnen.

### Hat der Fonds ausgereicht?

*Hans Kirchgässner:* Nein, ohne die staatliche Maßnahme der Verlängerung von Kurzarbeit und der Erstattung von Sozialbeiträgen wäre das nicht gegangen. Wir hatten 1993 schon einmal eine ähnliche Situation. Da war dann am Ende der Kurzarbeit die Situation so, dass die Geschäftsleitung hier am Standort Friedrichshafen auf

Entlassungen bestanden hat, da ihnen die verbleibenden Kosten für eine längerfristige Kurzarbeit zu hoch erschienen.

### Wofür wurde der Fonds eingesetzt?

*Hans Kirchgässner:* Wir haben daraus Sabbatical bezahlt, Qualifizierungen, Stipendien und ähnliche Maßnahmen. Aber der größte Teil ging weg für die Aufzahlung zum Kurzarbeitergeld. Niemand hat weniger als 90 Prozent seines Einkommens bekommen. Wir hatten uns auf eine längere Krisen-Periode eingerichtet. Es hat insgesamt relativ gut funktioniert.

### Wie hat sich die Unternehmensleitung verhalten?

*Hans Kirchgässner:* Der Vorstandsvorsitzende ist zu einem frühen Zeitpunkt in der Öffentlichkeit mit der Position aufgetreten: Wir wollen die Stammmannschaft an Bord halten, wir wollen gestärkt aus der Krise hervorgehen, ja wir wollen in dieser Krise Marktanteile gewinnen. Das haben sie auch geschafft. ZF steht nach der Krise besser da.

### Wie erklärt sich das?

*Hans Kirchgässner:* Es gab viele Zulieferer, besonders wenn Heuschrecken ohne viel Kapital dahinterstanden, die sind schnell in große Probleme gekommen. Ausschlaggebendes Problem war immer die mangelnde

Liquidität. ZF hat sich dagegen frühzeitig Liquidität gesichert.

### Hat das was mit Euren besonderen Eigentumsverhältnissen zu tun?

*Hans Kirchgässner:* Wäre ZF keine Stiftung, sondern eine Kapitalgesellschaft, die am Aktienmarkt gehandelt wird, hätten wir die Krise sicher nicht auf diese Art bewältigen können.

### ZF gehört einer Stiftung. Was bedeutet das für uns Gewerkschaften?

*Hans Kirchgässner:* Zunächst die Besitzverhältnisse. Die Stadt Friedrichshafen ist Eigentümer der Stiftung. Diese Stiftung hat 94 Prozent der Anteile von ZF. Früher war der Oberbürgermeister der Stadt automatisch der Aufsichtsratsvorsitzende, auch heute ist er immer noch im Aufsichtsrat und auch im Personalausschuss vertreten. Er nimmt damit wesentlichen Einfluss auf die Personalpolitik in der ZF. Es gibt in der Gemeinde auch noch einen Stiftungsbeirat, dessen Vorsitzender ist ebenfalls der Oberbürgermeister.

### Das gibt Euch zusätzliche Einflussmöglichkeiten?

*Hans Kirchgässner:* Ja. Du kannst natürlich über die Fraktionsvorsitzenden, die alle im Stiftungsbeirat der Gemeinde sind, Gespräche führen. Du kannst bestimm-

te Entscheidungen über die politische Schiene beeinflussen, das heißt durch demokratisch gewählte Einrichtungen. Der Gemeinderat bestimmt ja auch über die Kapitalvertreter im Aufsichtsrat. Das ist ein wichtiger Einflussfaktor.

#### **Welche Folge hatte das für die Unternehmensleitung?**

*Hans Kirchgässner:* Zunächst einmal: Stiftung ist nicht gleich Stiftung. Es gibt viele Stiftungen, die unterscheiden sich nicht wesentlich von normalen Kapitalgesellschaften. Das besondere bei ZF ist, dass die Stiftung der Gemeinde gehört.

#### **Der entscheidende Punkt ist also, dass die Stiftung in öffentlichem Besitz ist. Aber was waren die Konsequenzen?**

*Hans Kirchgässner:* Viele: ZF steht nicht unter dem Druck der Anteilseigner von Aktiengesellschaften, hohe Dividenden auszuzahlen und die Kurse hochzutreiben. Niemand muss auf Quartalsberichte schielen. Daher bleibt viel Eigenkapital im Betrieb und das Unternehmen ist für Krisen besser gerüstet. Der Zwang durch Quartalsberichte oder die Gefahr der Übernahme, das Unternehmen auf kurzfristige hohe Gewinne festzulegen, besteht nicht. Man kann sehr viel langfristiger planen. Am Erfolg der ZF zeigt sich: Das zahlt sich aus.

#### **Sieht das das Management auch so?**

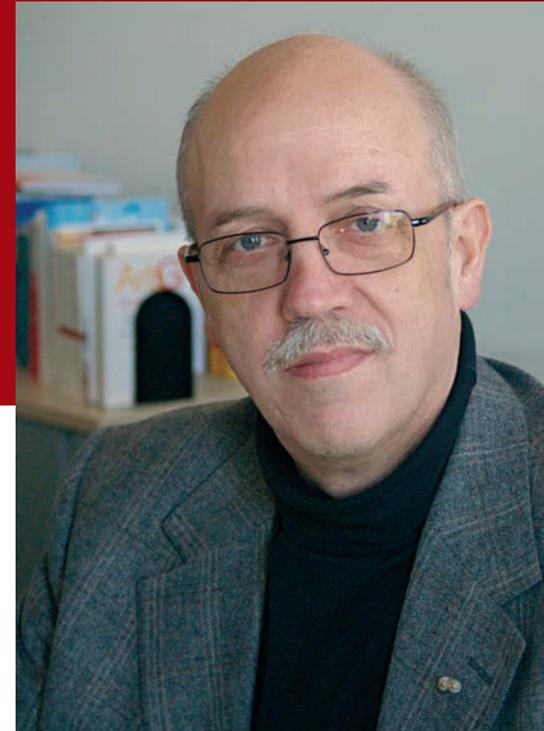
*Hans Kirchgässner:* Da bin ich mir sicher. Es hat jedenfalls Manager gegeben, die gesagt haben, hier bei der ZF wären sie nicht nur Getriebene, hier könnten sie auch langfristig etwas gestalten.

#### **Was geschieht mit den Gewinnen von ZF?**

*Hans Kirchgässner:* Das, was als Dividende ausbezahlt wird, kommt der Kommune Friedrichshafen zugute. Die betreibt damit Kindergärten und Sozialeinrichtungen. Auch das Zeppelinhaus am See ist dadurch finanziert worden. Die Stiftung ist ein Glücksfall für die Stadt Friedrichshafen. Aber sie hat sich auch für die Beschäftigten und das Unternehmen bewährt.

#### **Ihr seid also ein Beispiel dafür, wie ein Unternehmen, das quasi in öffentlichem Besitz ist, auch nachhaltiger wirtschaften kann?**

*Hans Kirchgässner:* Ich will das noch mal an einem Beispiel erläutern: Hier in Friedrichshafen gibt es die MTU, die auch aus dem Zeppelinkonzern stammt. Nach dem Krieg gab es eine Diskussion, ob die MTU auch in diese Stiftung hineinkommt. Die MTU hat sich für einen anderen Weg entschieden. Das Unternehmen ist von Daimler übernommen und dann später an eine Heuschrecke verkauft worden. Die hat das Unternehmen an die Börse gebracht. Jetzt überlegt sich Daimler, eventuell wieder



**Hans Kirchgässner**  
Kfz-Mechaniker

Gesamtbetriebsratsvorsitzender bei  
ZF seit 1998

Jg. 1952

einzusteigen. Ich will das nicht weiter vertiefen, aber ich glaube, da haben wir den besseren Weg gewählt.

#### **Ihr habt im Grunde Mitbestimmungsmöglichkeiten, die über das Betriebsverfassungsgesetz hinausgehen?**

*Hans Kirchgässner:* Die Wirklichkeit im Betrieb sieht so aus, dass inzwischen ja fast alle Themen in Projektarbeit erarbeitet werden. In diesen Projektgruppen ist der Betriebsrat beteiligt. Wenn ich nur auf die betriebsverfassungsgesetzliche Ebene angewiesen bin, ist das zu wenig, um eine vernünftige Arbeit im Betrieb zu machen. Wir können dann unseren Einfluss nicht rechtzeitig geltend machen. Zum Beispiel bei der Einführung von Produktionssystemen. Da muss man frühzeitig in den entsprechenden Projektgruppen beteiligt sein. Das brauchen wir durchgängig. Auch in kleineren Unternehmen. Das muss Standard werden. In diesem Sinne muss die Mitbestimmung weiterentwickelt werden.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Ich bin ja auch nicht frei von dieser Stellvertreter-Politik-Attitüde. Das will ich mir noch austreiben. Das muss sein.“

**Lieber Kollege Holle, Wenn Du den entscheidenden Punkt nennst, von dem Du sagst, das läuft bei Daimler gegen die Interessen der Arbeitnehmer, welcher ist das?**

*Alfred Holle:* Alles muss sich dem Profit unterordnen und der soll jedes Jahr auch noch steigen. Das ist der falsche Weg.

**Wie macht sich das im Alltag bemerkbar?**

*Alfred Holle:* Es gibt jedes Jahr neue Projekte, die allein das Ziel haben, in jeder Abteilung, an jedem Arbeitsplatz Kosten zu sparen und jeden Krumen herauszuquetschen. Das Personal wird verringert und die Arbeit verdichtet. So werden beispielsweise in der Montage ständig die Taktzeiten verkürzt, die Arbeitsinhalte werden immer eintöniger, die Arbeit wird zerstückelt in viele kurze Schritte und Handgriffe.

**Mit Blick auf die letzten zehn Jahre: Geht das kontinuierlich in diese Richtung?**

*Alfred Holle:* Eindeutig. Das ist eine Rückkehr in die Sechzigerjahre. Und die Gruppenarbeit, welche die Arbeit beispielsweise abwechslungsreicher und humaner machen sollte, steht zwar noch auf dem Papier, wird aber nicht mehr richtig gelebt.

**Wehren sich die Beschäftigten dagegen?**

*Alfred Holle:* Das ist der große Widerspruch: Sehr viele leiden darunter, aber es ist noch nicht gelungen, Widerstand auf die Beine zu stellen. Da muss wirklich etwas passieren.

**Wie wirkt sich diese Arbeitsverdichtung bei den Beschäftigten aus?**

*Alfred Holle:* Die psychischen Belastungen und Erkrankungen haben erheblich zugenommen. Die Leute fressen eben die Belastungen in sich hinein. Das betrifft die Beschäftigten im gewerblichen Bereich und auch die in der Verwaltung.

**Du bist Sprecher der Vertrauensleute bei Daimler in Kassel. Am Beispiel von diesen eben angesprochenen und anderen Fragen: Was macht die Arbeit eines Vertrauensmannes und einer Vertrauensfrau aus?**

*Alfred Holle:* Ich muss zuerst sagen, wir haben bei Daimler eine gute Situation: Wir können Vertrauensleute-Arbeit während der Arbeitszeit machen. Wir haben in Kassel 2.900 Beschäftigte, 200 Vertrauensleute und 21 Betriebsräte. Du siehst es schon an den Zahlen: Wenn die Gewerkschaft und der Betriebsrat wirklich wissen wollen, was die Beschäftigten bewegt, wo der Schuh drückt, wie man so sagt, dann braucht man Vertrauensleute, denn nur die kriegen alles hautnah mit. Die Vertrauensleute werden ange-

sprochen, sie sehen vieles selber, sie nehmen dann diese Probleme auf, tragen sie auf der Vertrauensleute-Sitzung oder beim Betriebsrat vor. Ein Vertrauensmann investiert pro Woche ca. eine Stunde in diese Arbeit.

**Sind viele bereit, als Vertrauensleute zu arbeiten, oder ist es eine mühsame Suche nach Kandidaten?**

*Alfred Holle:* Leichter fällt uns das natürlich im gewerblichen Bereich, schwerer in der Verwaltung. Dort ist das Interesse zwar gewachsen, aber immer noch geringer. Früher haben wir vieles dem Zufall überlassen. Heute machen wir eine systematische Nachwuchsarbeit.

**Wie könnte man die Position der Vertrauensleute stärken?**

*Alfred Holle:* Es geht um das Thema „Betriebspolitik aus einem Guss“. Betroffene zu Beteiligten zu machen, dies ist die Herausforderung der Zukunft. Der Betriebsrat sollte Vertrauensleute und Mitglieder in Entscheidungsprozesse einbeziehen bzw. beteiligen. Dies erhöht den Stellenwert der IG Metall als Einheit im Betrieb.

**Wie könntet Ihr noch unterstützt werden?**

*Alfred Holle:* Indem die Betriebsräte ihre Einstellung



### **Alfred Holle**

seit 31 Jahren bei Mercedes Benz in Kassel beschäftigt, seit 21 Jahren Mitglied des Betriebsrates, seit 19 Jahren Vorsitzender des IGM Vertrauenskörpers, Mitglied im bezirklichen Vertrauensleute Ausschuss Frankfurt und Zentralen Vertrauensleute Ausschuss beim Vorstand

Jg. 1958

und Mentalität ändern. Die meisten Betriebsräte hängen noch sehr einer Stellvertreter-Politik nach. „Ich mach’ das schon“, um sich so als starker Mann präsentieren zu können. Ich finde, das ist eine veraltete Herangehensweise. Auf Augenhöhe, lautet das entscheidende Stichwort, auf Kooperation kommt es an.

#### **Woher kommt das?**

*Alfred Holle:* Das ist zum einen natürlich Gewohnheit. So wurde das bisher gemacht und von allen auch respektiert oder wenigstens akzeptiert. Und dann

steht man natürlich in der Belegschaft besser da, wenn man die entscheidenden Probleme löst. Und dann gibt es strukturelle Ursachen. Was war denn in den letzten zehn Jahren los? Fusionen, Entlassungen, Ausgliederungen, Krise, das alles brachte für die Betriebsräte eine enorme Belastung, permanentes Krisenmanagement war das. Da können Beteiligung und Mitsprache schon mal unter den Tisch fallen, weil einfach die Zeit nicht mehr bleibt.

#### **Wie muss sich Deine Gewerkschaft verändern?**

*Alfred Holle:* Wir sind auf dem richtigen Weg. Aber ich

habe zwei Wünsche: Unsere Sprache muss viel verständlicher werden. Die IG Metall verwendet zu oft so eine Art Funktionärsprache. Die verstehen wenige. Und wir sollten künftig mehr Energie darauf verwenden, um zu sagen, was wir wollen, für was stehen wir, und weniger, um zu sagen, gegen was wir sind.

#### **Wo änderst Du Deinen Kurs?**

*Alfred Holle:* Ich bin ja auch nicht frei von dieser Stellvertreter-Politik-Attitüde. Das will ich mir noch austreiben. Das muss sein. Auch wenn ich damit Einfluss verliere, wir gewinnen Kompetenz gemeinsam hinzu.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Neue Märkte und neue Produkte, da sollten wir Betriebsräte dringend mehr Rechte haben, um Unternehmen notfalls zu Innovationen zwingen zu können.“

**Die Ansprüche der Gesellschaft an Unternehmen nehmen zu: Produkte und deren Produktion sollen ökologischer sein. Kann sich ein Betriebsrat überhaupt um solche Fragen kümmern oder steht für ihn unverändert die Höhe des Lohnes, die Zahl und Qualität der Arbeitsplätze alleine im Mittelpunkt?**

*Thomas Schlenz:* Wir brauchen im Prinzip natürlich einen Gleichklang von Ökologie, Ökonomie und sozialem Ausgleich. Das verpflichtet uns beispielsweise zu Folgendem: Wir müssen alles tun, um die Stahl- und Edelstahl-Produktion von Thyssen-Krupp hier in Deutschland zu halten. Das geht aber nur, wenn wir in Deutschland nicht sehr viel härteren Umwelt-Auflagen unterliegen als unsere weltweite Konkurrenz. Das geht schon in die richtige Richtung: mehr Schutz von Natur und Umwelt. Aber: Es darf keine Verzerrungen geben.

**Das Management hat ein Ziel: möglichst schnell eine möglichst hohe Rendite. Die Betriebsräte kämpfen dagegen für eine langfristige und soziale, ausgewogene Unternehmenspolitik. So verlaufen in den meisten Unternehmen die Fronten. Wie verlaufen sie bei Thyssen-Krupp?**

*Thomas Schlenz:* Bei uns ist es nicht anders als in anderen börsennotierten Unternehmen. Die Zwänge und Vorgaben des Kapitalmarktes prägen das unternehmerische Handeln. Und diese Vorgaben sind sim-

pel: bis auf den letzten Cent alles herausholen. Das hat mit einer langfristigen Unternehmensstrategie, wie ich mir sie wünsche, in der Tat oft wenig zu tun. Da passieren dann Fehler, die sonst nicht passieren würden: Meines Erachtens hätte Thyssen-Krupp schon früher intensiver in diese großen Zukunftsmärkte der erneuerbaren Energien und des Elektroantriebs einsteigen müssen. Neue Märkte und neue Produkte, da sollten wir Betriebsräte dringend mehr Rechte haben, um Unternehmen notfalls zu Innovationen zwingen zu können.

**Die Politik schwor doch, als Konsequenz aus der Finanzmarktkrise diese Übermacht der Finanz- und Kapitalmärkte zu verringern ...**

*Thomas Schlenz:* ... da hat sich doch gar nichts geändert. Wir haben in diesen Wochen historische Höchstpreise bei Eisenerz und bei Koks. Nicht der alleinige, aber der wesentliche Grund dafür ist die Spekulation. Wir haben im Moment Höchstpreise bei Getreide, auch das wesentlich ein Ergebnis von Spekulation. Und ich denke, diese Getreidepreise, die in bestimmten Regionen nichts anderes als Hunger oder gar Hungertod zur Folge haben, sind auch eine wesentliche Triebfeder für die politischen Umwälzungen, die wir in diesen Monaten in den arabischen Ländern erleben. Das ist die Realität.

**Wie wirken sich solche spekulativen Preisentwicklungen auf Thyssen-Krupp aus?**

*Thomas Schlenz:* Zwei Beispiele: Bei Stahl und Eisenerz, Koks und Kohle können wir zurzeit die erhöhten Kosten noch relativ leicht an den Endverbraucher weitergeben. Die langfristige Folge wird sein, dass beispielsweise sich die Automobilindustrie noch mehr anstrengt, Kohlefaser statt Stahl einzusetzen. Darauf können wir uns einstellen. Aber die Spekulation mit Nickel, das ist dagegen für uns eine ständige Bedrohung. Der Tiefstpreis für eine Tonne Nickel lag schon mal bei 8.000 Dollar und der Höchstpreis jetzt bei 57.000 Dollar. Das heißt: Ein Unternehmen wie Thyssen-Krupp macht Gewinne oder Verluste, abhängig davon, wie solche Spekulanten handeln. Das ist abartig.

**Warum gelingt es nicht einem Bündnis von Gewerkschaften und Industrie-Kapital auf Ebene der EU, die Macht dieser Kapitalmärkte zu brechen, wenigstens zu zivilisieren?**

*Thomas Schlenz:* Das wird ja versucht. Aber auch die gemeinsame Kraft reicht nicht. Andere Egoisten und Interessen sind weltweit viel stärker.

**Führt mehr Mitbestimmung und Demokratie im Unternehmen und am Arbeitsplatz auch zu mehr Motivation, Kreativität und Produktivität?**



**Thomas Schlenz**  
seit 2001 Vorsitzender des  
Konzernbetriebsrates der  
ThyssenKrupp AG

Jg. 1957

gelernter  
Maschinenschlosser

**Thomas Schlenz:** Das kann ich aus meiner Erfahrung eindeutig bestätigen. Von mehr Mitbestimmung haben beide Seiten etwas. Ich will aber diesen Begriff Mitbestimmung genauer definieren: Es geht dabei um die Beteiligung der arbeitenden Menschen auf Augenhöhe. Es geht um eine solche Mitbestimmung in den Aufsichtsräten, da haben wir auch eine gesamtunternehmerische Verantwortung ...

**... und das kollidiert nicht mit der Aufgabe, die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten ...**

**Thomas Schlenz:** ..., nein, ich sehe da keinen Widerspruch. Und dann geht es um die Mitbestimmung bis direkt am Arbeitsplatz. Mitbestimmung ist die entscheidende Grundlage für eine gute Unternehmenskultur.

**Gibt es ein Defizit, wo Du sagen würdest, da müssen wir dringend mehr Rechte zur Mitsprache haben?**

**Thomas Schlenz:** Ja, bei der Leiharbeit. Wir sollten dort, wo Leiharbeit wirtschaftlich keinen Sinn macht, ein Veto einlegen können, um Auswüchse verhindern zu können.

**Hast Du ein persönliches Kurswechsel-Projekt?**

**Thomas Schlenz:** Ich habe mir ein Ziel gesetzt: Ich will allen Ehrgeiz investieren, um den Standort Deutschland des Unternehmens Thyssen-Krupp zu stärken. 65 Prozent unserer Beschäftigten sind im Ausland. Wir haben jedoch vielfach unter Beweis gestellt, dass man in Deutschland unverändert verlässlich, stabil und effizient industriell produzieren kann. Ich strebe ein Verhältnis von 50:50 an, 50 Prozent der Beschäftigten in Deutschland und im Ausland. Das ist mein Ziel für die kommenden Jahre.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Maßlos ärgert uns, dass in der Krise Millionen an Dividendenzahlungen an die Aktionäre geflossen sind; Geld, das in dieser Lage besser im Unternehmen geblieben wäre.“

**Pierburg ist in Gewerkschaftskreisen berühmt geworden durch den zweiwöchigen Arbeitskampf der Frauen im Jahre 1973. Ist das heute noch bekannt?**

**Gaby Dorsten:** Bei uns ja. Das gehört zu unserer Tradition. Damals haben die Frauen die Leichtlohngruppen weggestreikt, mit denen sie benachteiligt wurden. Das nützt uns bis heute. Die Belegschaft gilt seitdem als durchsetzungsstark und immer für eine Überraschung gut.

**Wie steht es mit den Frauen heute?**

**Gaby Dorsten:** Im Produktionsbereich wird gleicher Lohn für gleiche Arbeit gezahlt. Bei den Angestellten könnten mehr Frauen in Führungspositionen sein. Da haken wir immer wieder mal nach. Die IG Metall ist inzwischen in dem Thema ja ganz gut aufgestellt. Bei uns ist die Frage weiterhin präsent.

**Hat sich der Aufbau der Belegschaft sehr verändert?**

**Gaby Dorsten:** Ja. Wir sind ein Zulieferbetrieb für die Autoindustrie und stellen unter anderem Magnetventile her. Als ich 1977 angefangen habe, hatte der Betrieb 4.500 Beschäftigte, davon fast 4.000 in der Produktion. Von denen waren die Mehrzahl Frauen. Heute sind wir noch knapp 1.000 Beschäftigte – davon nur noch 350 in der Fertigung und 300 in der Entwicklung. Obwohl die Produktion nicht zurückgegangen ist, im Gegenteil.

Daran sieht man, wie die Automatisierung zugenommen hat und die Produktivität gestiegen ist.

**Wie seid Ihr über die Finanzmarktkrise gekommen?**

**Gaby Dorsten:** Im Herbst 2008 haben wir einen deutlichen Auftragsrückgang gespürt. Als Erstes haben wir die Arbeitszeitkonten abgebaut. Im gesamten Jahr 2009 wurde dann in allen Bereichen des Standortes kurzgearbeitet. Das Maximum waren zehn Tage in einem einzelnen Monat, fünf Tage waren der Schnitt. Das Unternehmen hat sich allerdings geweigert, die Zahlungen des Arbeitsamtes aufzustocken. Aber es gab keine Entlassungen. Wir haben die Kurzarbeit von Monat zu Monat neu verhandelt und konnten sie in der zweiten Jahreshälfte zügig reduzieren.

Wir haben keinen Tag Kurzarbeit zu viel gemacht. Wir mussten ja dafür sorgen, dass Arbeit gerecht verteilt wird, und das Unternehmen daran hindern auszuprobieren, was alles mit weniger Arbeitszeit geht.

**Wie ist das verarbeitet worden?**

**Gaby Dorsten:** Natürlich gab es viel Angst um den Arbeitsplatz. Aber die Kurzarbeit hatte auch Vorteile. Wir haben 2008 in der Produktion kontinuierlich durchgearbeitet, bis auf den Sonntag. Jetzt konnten wir verlängerte Wochenenden einrichten. Auch in der Entwicklung hat man gespürt, dass eine Vier-Tage-Woche ein Stück

Lebensqualität ist. Nach Ende der Kurzarbeit war die Bereitschaft zu Mehrarbeit auch nicht mehr so stark ausgeprägt. Inzwischen hat sich das wieder auf dem vorherigen Niveau eingependelt.

**Wie wurde das beurteilt, was die IG Metall vorgeschlagen und durchgesetzt hat: Abwrackprämie, Verlängerung der Kurzarbeit, Kredithilfen, Konjunkturprogramme?**

**Gaby Dorsten:** Wir waren mit der Politik der IG Metall in der Krise sehr zufrieden. Das hat man überall im Betrieb gehört. Sie ist selbst von Leuten, die sonst nichts mit Gewerkschaften am Hut haben, wegen ihrer Weitsicht und ihrem Vorgehen sehr gelobt worden. Das haben wir auch in Betriebsversammlungen angesprochen, nach dem Motto – IG Metall kann Krise. Da haben wir einen guten Job gemacht.

**Wird jetzt wieder eingestellt?**

**Gaby Dorsten:** In der Produktion wären dringend Feststellungen nötig. Wir arbeiten am Limit. Außerdem muss die Belegschaft unbedingt verjüngt werden. Wir haben einen Altersdurchschnitt von etwa 49 Jahren. Aber das geschieht nicht. Wenn überhaupt, dann sollen Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter eingestellt werden. Dagegen wehren wir uns. Wir versuchen, zumindest befristete Einstellungen durchzusetzen. Das Argument



**Gaby Dorsten**

Seit 1977 bei Pierburg  
Betriebsrätin, seit 1990  
Betriebsratsvorsitzende  
seit 2007

Jg. 1953

Industriekauffrau

des Unternehmens ist, dass man sich gegen Auftragschwankungen absichern muss. In unseren Augen heißt das nur, das unternehmerische Risiko auf die Beschäftigten abzuwälzen.

#### **Was bedeutet das für das Arbeitstempo?**

**Gaby Dorsten:** Wir müssten mehr einstellen, um den Arbeitsdruck abzubauen, aber auch mehr in neue Anlagen investieren, um die Arbeit auf mehr Leute verteilen zu können.

Im Gegensatz zur Produktion wird im Ingenieurbereich fest eingestellt. Hier haben wir das Problem der langen Arbeitszeiten.

#### **Was hat das für Folgen?**

**Gaby Dorsten:** Die psychischen Erkrankungen nehmen deutlich zu, psychosomatische Beschwerden, das Gefühl, ausgebrannt zu sein, Depressionen. Das gilt für

alle Bereiche. Es lässt sich auch mit den Statistiken der Krankenkassen belegen.

#### **Wo wären mehr Einflussmöglichkeiten für Euch als Betriebsräte am dringendsten?**

**Gaby Dorsten:** Wir brauchen mehr Rechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten, um Investitionen beeinflussen zu können. Was uns auch maßlos geärgert hat, ist, dass mitten in der Krise Millionen an Dividendenzahlungen an die Aktionäre geflossen sind; Geld, das in dieser Lage besser im Unternehmen geblieben wäre.

Ein anderes Beispiel: In die Bemessung der Vorstandsgehälter fließen zu viele ungute Messgrößen mit ein. Sie müssten z. B. gebunden werden an die Schaffung von Arbeitsplätzen statt an den Abbau von Arbeitsplätzen. Wir brauchen bessere Mitbestimmung bei Outsourcing und bei Auslagerung von Produktion ins Ausland. Die Gleichbezahlung bei Leiharbeit und ein ausreichen-

der flächendeckender Mindestlohn müssen gesetzlich geregelt werden.

#### **Wie siehst Du die ökologischen Herausforderungen für Euch?**

**Gaby Dorsten:** Da sind wir erst mal auf der guten Seite. Unsere Produkte dienen in erster Linie der Reduktion des Kraftstoffverbrauches. Aber langfristig wird es natürlich Umstellungen geben müssen. Es ist wichtig, dass unsere Entwicklungsabteilungen das rechtzeitig auf dem Schirm haben.

#### **Was machst Du, wenn Du etwas Zeit für Dich hast?**

**Gaby Dorsten:** Am liebsten fahre ich dann nach Südfrankreich, in die Sonne. Faulenzen oder chillen, wie das heutzutage etwas attraktiver heißt. Und paddeln, z. B. auf der Ardèche.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Ich habe erlebt, wie viel Kraft die Beschäftigten gemeinsam entwickeln können. Deswegen bin ich trotz alledem optimistisch.“

**1985 hatte der Vorläufer, die Firma Hell, 3.000 Beschäftigte. Heute arbeiten weniger als 300 bei Heidelberger. Wie war eine solche Entwicklung möglich?**

**Hans-Detlef Scharbeutz:** Dazu muss man sagen, dass die Druckindustrie in den letzten 30 Jahren eine dramatische Entwicklung durchgemacht hat. Für die Firma kam es darauf an, an der Spitze der Entwicklung zu stehen und zugleich die Marktchancen realistisch einzuschätzen. Mal wurde die Vermarktung vernachlässigt, mal die technische Entwicklung. Seit 1987 ging die Beschäftigtenzahl ständig bergab.

2002 spitzte sich die Situation zu. Dabei war Heidelberger auf dem Zukunftsmarkt Digitaldruck auf einem guten Weg. Dann aber sollte die Produktion in die USA verlegt werden, obwohl die Voraussetzungen in Deutschland besser waren. Gegen derartige Unternehmensentscheidungen haben die Belegschaft und der Betriebsrat einen schlechten Stand. Wir brauchen solche Rechte wie bei VW, wo Verlagerungen nicht gegen den Willen der Arbeitnehmervertreter möglich sind. Dann wäre Heidelberger in Kiel heute wahrscheinlich weltweit ein Zentrum für digitale Druckmaschinen. So aber wurde uns angekündigt, dass 770 Beschäftigte entlassen werden sollen.

**Ihr habt als einer der ersten Betriebe einen regelrechten Arbeitskampf zur Erlangung eines Sozialtarifvertrages geführt. Mittel dazu war die Forderung eines Tarif-**

**vertrages zum verbesserten Kündigungsschutz. Das hat auch in letzter Instanz vor dem Bundesarbeitsgericht Bestand gehabt. Damit habt Ihr neue Wege geöffnet. Aber was habt Ihr erreicht?**

**Hans-Detlef Scharbeutz:** Wir konnten die Kündigungen nicht verhindern, aber wir haben einen wesentlich besseren Sozialplan herausgeholt und den Übergang durch eine Beschäftigungsgesellschaft abfedern können. Aber das ist für mich nicht das Wichtigste. Der Arbeitskampf hat uns unser Selbstwertgefühl erhalten. Das war das Entscheidende. Wir haben mit geradem Rücken dagestanden und sie gezwungen, mit uns auf gleicher Augenhöhe zu verhandeln. Das hatte Folgen.

Der Organisationsgrad hat sich mehr als verdoppelt. Selbst der Großteil derjenigen, die sich nicht getraut haben, mit zu streiken, hat uns seine Sympathie gezeigt. Wir haben auch sehr viel Unterstützung erfahren, aus der Stadt Kiel, aus der Region und vom Bezirk Küste. Während der Auseinandersetzungen ist unheimlich viel Fantasie und Initiative frei geworden. Alte Gräben konnten übersprungen werden. Viele Angestellte aus der Entwicklung haben mitgemacht. Das trägt bis heute. Wir haben einen aktiven Vertrauensleutekörper mit 17 Mitgliedern. Drei davon sind Außertarifliche (AT) Angestellte, einer davon ist zum VK-Vorsitzenden gewählt worden. Zwei ATs sind aktiv im Betriebsrat.

**Was bedeutet das für Dich für die Zukunft?**

**Hans-Detlef Scharbeutz:** Wir müssen mehr Einfluss auf die Entwicklungsrichtung des Unternehmens nehmen können. Die Firma ist vor mehr als zehn Jahren an die Börse gegangen. Dann ging der Shareholder-Value-Wahnsinn erst richtig los. Mit unrealistischen Gewinnerwartungen usw. Wir brauchen für den Wirtschaftsausschuss ein Informationssystem, das uns einen tatsächlichen Einblick in die Entwicklung des Unternehmens gewährt und das Recht, jederzeit Sachverständige hinzuziehen zu können.

Ich habe erlebt, wie viel Kraft die Beschäftigten gemeinsam entwickeln können. Deswegen bin ich trotz alledem optimistisch. Mein Lebensmotto ist überhaupt: Lieber ein Optimist, der sich mal irrt, als ein Pessimist, der immer recht hat.

**Wie habt Ihr die Finanzmarktkrise erlebt?**

**Hans-Detlef Scharbeutz:** Wir waren ja schön öfter in der Krise. Deswegen haben wir da schon so etwas Hornhaut entwickelt, doch wenn es um Personalabbau geht, ist es immer wieder Mist. In Kiel konnten Entlassungen verhindert werden. Seit 2008 sind wir nun in der 5. Einsparungsrunde. Das Vertrauen in die Versprechungen des Vorstandes ist inzwischen völlig im Eimer. Inzwischen sagen die Leute, wenn wir noch weiter sparen sollen, dann wollen wir auch Gegenleistungen sehen. Wir sind



**Hans-Detlef (Bobbi) Scharbeutz**  
seit Mai 1983 bei der Heidelberger Druckmaschinen AG bzw. ihren Vorläufern, 1994 freigestelltes Betriebsratsmitglied, seit 2004 BR-Vorsitzender

Jg. 1958

*gelernter Energieanlagen-elektroniker, als staatl. gepr. Techniker der Elektrotechnik beschäftigt*

nicht bereit zuzusehen, wie sich das Management dafür belohnt, dass es bei uns gespart hat.

#### **Wie hat sich die Arbeitsbelastung entwickelt?**

**Hans-Detlef Scharbeutz:** Die nimmt rapide zu, einfach dadurch, dass Kolleginnen und Kollegen ausscheiden und kein neues Personal eingestellt wird. Die Arbeit wird auf die Übriggebliebenen verteilt. Besonders die psychischen Belastungen nehmen zu: Viele laufen mit Scheuklappen durch die Gegend, sind gereizt, können nicht mehr nach links und rechts schauen und haben nur noch ihre eigenen Sachen im Kopf.

#### **Mit einem politischen Kurswechsel haben wir uns ja einiges vorgenommen. Glaubst Du, man kann die Menschen dafür gewinnen?**

**Hans-Detlef Scharbeutz:** Die Menschen erwarten nicht

mehr viel mehr von der Politik und halten einen großen Abstand. Sie sind misstrauisch gegenüber allen Versprechungen. Wenn man aber im Kleinen Demokratie wagt, z. B. Beteiligung im Betrieb, dann sind die Menschen mit dabei. Man muss die Demokratie wieder von unten aufbauen. Das Problem ist doch, dass die Menschen immer weniger das Gefühl haben, etwas verändern zu können. Sie müssen dort mit eingebunden werden, wo man direkt etwas verändern kann, im Betrieb und in der Gemeinde. Sie müssen wieder das Gefühl haben, etwas bewirken zu können. Deswegen ist es auch für uns als Betriebsräte so wichtig, sie zu beteiligen und in die Entscheidungen mit einzubinden.

#### **Reicht das aus?**

**Hans-Detlef Scharbeutz:** Nein, wir müssen auch im Alltag die Auseinandersetzung führen, wo wir eigentlich hin-

wollen. Was sind unsere Ziele, an welchen Werten orientieren wir uns? Wir brauchen einen Wertewandel. Weg von der immer schärferen Konkurrenz um immer noch mehr und noch mehr, hin zu ökologischer Verantwortung und Solidarität, auch mit den Menschen in den ärmeren Ländern in unserer Welt.

#### **Zum Schluss noch eine persönliche Frage: Wenn Du Dich richtig entspannen willst, was machst Du dann?**

**Hans-Detlef Scharbeutz:** Die Frage lässt sich ganz einfach beantworten. Ich brauche eigentlich nur eins; einfach nur Zeit. Zeit, über die ich frei verfügen kann. Mit meiner angetrauten Liebsten und/oder guten Freunden. Das ist das Wichtigste.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Auch wir leben nicht in einer heilen Welt. Aber im Grundsatz stimmt's. Bei Befragungen sagen bis zu 80 Prozent der Leute, wir arbeiten gerne bei Zeiss. Das ist ein Wort.“

**Aus der Sicht der Beschäftigten Carl Zeiss Jena – an welchem wichtigen Punkt, Jürgen, müsste das Unternehmen grundsätzlich einen anderen Kurs einschlagen?**

**Jürgen Dömel:** Es gibt bei Zeiss diesen einen schwerwiegenden Punkt nicht, an dem etwas schief läuft. Es gibt eine Kultur des Miteinanders und der Partnerschaft. Das heißt nicht, wir sind mit allem zufrieden. Auch wir haben beispielsweise das Problem Leiharbeit, auch wir leben nicht in einer heilen Welt. Aber im Grundsatz stimmt's. Bei Befragungen sagen bis zu 80 Prozent der Leute, wir arbeiten gerne bei Zeiss. Das ist ein Wort.

**Es gibt zunehmend den Anspruch der Gesellschaft an Unternehmen, die Produkte sollen naturverträglicher sein, die Produktion selbst auch. Muss sich ein Betriebsrat darum kümmern?**

**Jürgen Dömel:** Selbstverständlich. Aber auch für dieses Feld gilt: Unternehmen und Betriebsrat haben das auf der gemeinsamen Agenda, weitgehend ohne Konflikte kommen wir da voran.

**Zeiss scheint ja fast eine Insel im Kapitalismus zu sein. Die Hauptaktionärin ist eine Stiftung. Liegt das daran?**

**Jürgen Dömel:** Die Stiftung und deren Gründer Ernst Abbe sind bei den Zeissianern fast so etwas wie heilige Kühe. Der Gründer hat in der Satzung der Stiftung die sozialen Ansprüche der Belegschaft festgeschrieben.

Und da die Stiftung der Hauptaktionär ist, ist jede Unternehmensleitung auf diese Vorgaben verpflichtet. So gab es bei Zeiss bereits im Jahr 1900 den Acht-Stunden-Tag, eine betriebliche Krankenkasse, bezahlten Urlaub und soziale Einrichtungen. Von Gründung an stand also nicht die Profitmaximierung im Vordergrund, sondern das soziale Miteinander und die Partnerschaft. Zeiss ist schon was Besonderes. Weil es diese eigene Kultur gibt, deshalb hat das Unternehmen auch so politisch turbulente Zeiten überlebt wie die Teilung Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg, aber auch die Wiedervereinigung – die war wirtschaftlich und sozial ja nicht ohne. Bei Carl Zeiss in Jena wurden nach der Wende die verbliebenen Zeissianer innerhalb von vier Jahren auf 1.500 Beschäftigte halbiert.

**Habt Ihr im Alltag die Wiedervereinigung denn vollendet?**

**Jürgen Dömel:** Wir haben länger als geplant gebraucht, bis wir wieder zu einem Unternehmen zusammengewachsen sind. Das war nicht einfach. Und wir haben immer noch einen Konflikt, dessen Ursache in den Unterschieden zwischen Ost und West liegt. Wenn z. B. Kollegen an einem Projekt arbeiten, gleiche Aufgaben erledigen, aber wegen verschiedener Tarifgebiete unterschiedlich bezahlt werden. Die einen nach Tarifvereinbarung Thüringen und andere zum Beispiel nach Tarifvereinba-

rung Baden-Württemberg. Diesen Unterschied nützt das Unternehmen auch aus. Es gab Fälle, da sagten Führungskräfte an einem westdeutschen Standort, wenn ihr nicht bereit seid, am Samstag zu arbeiten, dann geben wir die Arbeit nach Jena, da ist die Produktion sowieso billiger. Längerfristig brauchen wir hier Lösungen, die unserer Kultur der Partnerschaft entsprechen.

**Hast Du, Jürgen, für die kommenden zwei, drei Jahre persönlich ein Projekt, wo Du sagst, ja, da will ich etwas anders machen als bisher?**

**Jürgen Dömel:** Ja, ich habe ein ziemlich einschneidendes Kurswechsel-Projekt vor mir. Nach einem langen Arbeitsleben und 20 Jahren Betriebsrat gehe ich in anderthalb Jahren in Rente. Aber es gibt noch einen Punkt, der mich umtreibt: Auch bei Zeiss spielen Investitionen beispielsweise in Asien eine immer größere Rolle. Zeiss hat schon seit vielen Jahren dort Produktionsstätten und Vertriebsgesellschaften. Und das will ich mir genauer anschauen. Ich denke, wir müssen diese Standorte als eine Chance sehen, mit der die Arbeitsplätze auch in Deutschland gesichert und nicht gefährdet werden. Es geht z. B. in China und Indien darum, neue Märkte zu erschließen. Und das kann man nur vor Ort machen.

**Sieht das die Belegschaft auch so?**

**Jürgen Dömel:** Nein, da gibt es tiefe Ängste. Aber diese



### **Jürgen Dömel**

*Betriebsratsvorsitzender Carl Zeiss Jena (bis 2006), Konzernbetriebsratsvorsitzender der CarlZeiss Gruppe*

*Jg. 1950*

*1965 Ausbildung als Vorfertigungsmechaniker bei Carl Zeiss begonnen, 1980 Qualifizierung NC-/CNC-Drehen,*

*1990 Betriebsrat  
1992 BRV CZJ (bis 2006) und Mitglied im Konzern-BR  
2002 stellv. Konzern-BRV  
2003 Vorsitzender des Konzernbetriebsrat der CZ Gruppe  
2004 stellv. AR-Vors. der CZ AG  
2006 erneut als KBRV gewählt / für Vorsitz in Jena nicht mehr kandidiert*

Ängste müssen den Beschäftigten genommen werden. Sie müssen aber auch annehmen, dass sie sich verändern müssen. Beispielsweise indem sie sich weiterqualifizieren. Für einen klassischen Feinmechaniker heißt das, zu einem Mechatroniker oder gar Programmierer zu werden. Also Weiterqualifizierung ist die Antwort hier in Deutschland auf die Investitionen des Unternehmens in China und Indien. Da will ich noch die Tür aufmachen.

### **Wie muss sich die IG Metall verändern?**

*Jürgen Dömel:* Wenn Fehler gemacht werden, dann muss das so aufgeklärt und verarbeitet werden, dass die Mitglieder und Beschäftigten dies verstehen und nachvollziehen können. Das war in der Vergangenheit nicht der Fall. Da müssen wir besser werden. Und: Wir dürfen uns als Organisation nicht länger so stark auf die Sektoren Automobil und gewerbliche

Arbeitnehmer konzentrieren. Angestellten- und Ingenieur-Berufe wurden zu sehr vernachlässigt. Da müssen wir anders denken, anders handeln und vor allem auch anders kommunizieren. Von dieser Schräglage müssen wir deutlich wegkommen.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Trotz Globalisierung ist Gewerkschaftspolitik immer noch national aufgestellt. Wir hecheln der Entwicklung weit hinterher.“

**Du hast Dich viel um internationale Arbeit gekümmert und warst Vorsitzender des Eurobetriebsrates. Wie kann Gewerkschaftsarbeit besser auf eine weltweit vernetzte Ökonomie antworten?**

*Michael Breidbach:* Trotz Globalisierung ist Gewerkschaftspolitik immer noch national aufgestellt. Wir hecheln der Entwicklung weit hinterher. Für uns ist Europa der entscheidende Wirtschaftsraum. Eurobetriebsräte (EBR) sind eine der wenigen grenzüberschreitenden Einrichtungen, die wir haben, auch wenn sie im Grunde nur eine Informationsplattform sind. Aber darüber lassen sich Verbindungen aufbauen und gemeinsames Vorgehen lässt sich einstudieren.

Das bedeutet aber auch, dass die Gewerkschaften mehr tun müssen. Wir haben sprachliche Probleme, wir haben kulturelle Differenzen, wir haben unterschiedliche Rechtssysteme, verschiedene Gewerkschaftsstrukturen und -strategien, andere politische Zusammenhänge. Wir brauchen dringend mehr Austausch über die unterschiedlichen Vorstellungen und Handlungsbedingungen.

**Ihr braucht also neben dem Euro-Betriebsrat zusätzliche Strukturen?**

*Michael Breidbach:* Ich denke, wir sollten mehr noch Kooperationsmöglichkeiten nach Arbeitsschwerpunkten – beispielsweise Arbeits- und Gesundheitsschutz – aufbauen. Hier können die Fachleute der verschiedenen

Standorte zusammenarbeiten, es gibt eine Menge Gemeinsamkeiten und es lässt sich etwas bewegen. Wir haben das Glück, dass es neben dem Betriebsrat eine Koordinierungsgruppe über den Europäischen Metallgewerkschaftsbund (EMB) gibt. Über diese Schiene haben wir auch schon gemeinsam Aktionen eingeleitet. Wir brauchen eine Ebene, auf der man über Ziele und Druckmittel reden kann. Das läuft über den EMB und funktioniert ganz gut.

Ganz wichtig ist auch das Stahlbüro der IG Metall in Düsseldorf, das die Interessenvertretung in der Branche koordiniert und uns fachlich und logistisch unterstützt. Aber das reicht immer noch nicht. Wir brauchen zusätzlich noch mehr bilaterale Beziehungen von Standort zu Standort. Über die Grenzen hinweg, zwischen zwei Betrieben, nicht im großen Rahmen. Das ist sehr wichtig die für Vertiefung des gegenseitigen Verständnisses und für den Aufbau von Vertrauen. Hier müssen wir Netzwerke schaffen, hier bleibt noch sehr viel zu tun.

**Der europäische Stahlbereich war ja stärker reguliert als andere Wirtschaftsbranchen. Welche Erfahrungen habt Ihr damit gemacht? Taugt das auch als Zukunftsmodell?**

*Michael Breidbach:* In der Stahlindustrie gab es die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS), die sogenannte Montanunion, die 2002 ausgelaufen ist. Das

war ein Kind der Nachkriegszeit, damit sollte der Wiederaufbau Europas planmäßig gefördert werden. Der erste Vertrag auf der europäischen Ebene, im Grunde die Geburtsstunde der Europäischen Gemeinschaft. Die deutsche Schwerindustrie war außerdem Kern der Rüstungsindustrie gewesen und wurde daher entflochten, das heißt in kleinere Einheiten zerlegt. Das erleichterte es den Gewerkschaften, hier in einem (einzigen) Wirtschaftsbereich unter Androhung von Streiks 1951 die paritätische Mitbestimmung durchzusetzen.

In der EKS gab es Gremien, in denen die Arbeitnehmer stark vertreten waren. In den Stahlkrisen ab Ende der Sechzigerjahre wurde teilweise versucht, durch planmäßige Absenkung der Produktionsrate auf der Basis eines Interessenausgleichs die Standorte zu erhalten. Die IG Metall entwickelte damals 1983 sogar ein stahlpolitisches Programm, in dem die Vergesellschaftung der Stahlindustrie gefordert wurde.

Die Stahlindustrie war in den letzten 40 Jahren äußerst starken Konjunkturschwankungen ausgesetzt und hat einen enormen Arbeitsplatzabbau erlebt. Im Nachhinein muss man sagen, diese Steuerungselemente im Zusammenwirken mit kampfstarken Belegschaften haben doch erheblich dazu beigetragen, die Folgen dieser Entwicklung abzumildern.

Das sind Erfahrungen, an denen man zukünftig anknüpfen kann. Die Funktionen sind dann in den wirtschafts-



**Michael Breidbach**  
Betriebsratsvorsitzender von  
1996 bis 2008, EBR, Sprecher  
des europäischen Komitees  
für Sicherheit und Gesund-  
heit, AcelorMittal Bremen

Jg. 1954

1970 Elektrikerlehre auf der  
damaligen Klöckner Hütte in  
Bremen

politischen Ausschuss der EU übergegangen, dort sind wir aber schwächer vertreten und er ist auch nicht in der gleichen Weise bereit, in wirtschaftliche Entwicklungen einzugreifen. Damit ist diese Möglichkeit abgerissen. Auch andere Bedingungen haben sich verändert.

#### **Welche?**

**Michael Breidbach:** Wir haben einen starken Zentralisierungsprozess erlebt. AcelorMittal, der Konzern, zu dem inzwischen das Bremer Stahlwerk gehört, z. B. ist ganz stark global aufgestellt, die Entscheidungen fallen weit weg in wenigen Konzernzentralen. Es wird immer schwieriger, mit dem lokalen Management Verabredungen zu treffen, weil die kaum noch was zu entscheiden haben.

Umso wichtiger ist es, dass wir uns international gut stellen. Ein Schlüssel dazu ist eine gute gewerkschaftliche Branchenpolitik. Das ist die Ebene, auf der wir Konkurrenz eindämmen, Standorte schützen, die Richtung beeinflussen und ein Stück weit Nachhaltigkeit erreichen können. Dazu müssen wir aber auch lernen, koordiniert zu handeln. Nur wenn wir das tun, haben wir so viel Einfluss, dass die Kapitalseite mit uns rechnen muss. Und vielleicht können wir so unsere Interessen in Brüssel auch wirksamer vertreten.

#### **Wo ist im Betrieb ein Kurswechsel besonders dringend?**

**Michael Breidbach:** Bei der Arbeitsbelastung. Ganz besonders in den Büros und Entwicklungsabteilungen.

Die Leute sind enorm unter Druck. Besonders die jungen Ingenieure arbeiten ohne Ende. Wir müssen auch wieder die Frage Arbeitszeit aufgreifen. Und wenn es erst mal nur darum geht, nach oben wieder Grenzen zu setzen und die 35-Stunden-Woche einzuhalten.

#### **Wenn Du Dich mal richtig entspannen willst, was tust Du dann?**

**Michael Breidbach:** Da habe ich ein klares Konzept. Ich habe mir eine Ferienwohnung nicht weit von hier auf der Insel Wangerooge gekauft. Wenn ich auf die Fähre zur Insel steige, dann bin ich total entspannt.

# KURSWECHSEL: GEMEINSAM FÜR EIN GUTES LEBEN

## „Ich freue mich sehr über jede Frau, die zur IG Metall kommt.“

**Ulrike Frey, Du bist Betriebsrätin in dem Unternehmen Digel, Nagold. Ihr stellt Herrenbekleidung her. Das Unternehmen hat etwa 220 Beschäftigte, davon sind über 70 Prozent Frauen, die große Mehrheit ist in der IG Metall organisiert. Die Geschäfte des Unternehmens gehen gut, es wird niemand entlassen, es wird eingestellt. Was hat Dich bewogen, als Betriebsrätin zu kandidieren und aktiv zu sein?**

*Ulrike Frey:* Es ist richtig, dieses Unternehmen ist gut positioniert, es geht seit Jahren eigentlich bergauf. Aber meine Erfahrung ist generell, auch in Unternehmen, denen es gut geht, müssen die Beschäftigten immer schauen, wo sie bleiben. Egal ob es um den Lohn oder die Arbeitsbedingungen geht. Deshalb wollte ich schon immer mithelfen, was zum Besseren zu verändern. Und dann gab es einen konkreten Anlass, der liegt schon Jahre zurück, da ging es um mangelhaften Gesundheitsschutz bei uns im Unternehmen. Da dachte ich, so kann's nicht weitergehen, jetzt will ich was tun, jetzt kandidiere ich ...

**... offensichtlich mit Erfolg ...**

*Ulrike Frey:* ... ja, ich bin nun seit sechs Jahren im Betriebsrat. Zusammen mit drei weiteren Frauen und drei Männern.

**Und was ist aus dem Konflikt um die gesundheitliche Belastung geworden?**

*Ulrike Frey:* Der wurde im Sinne von uns Beschäftigten gelöst. Ein Erfolg.

**Es heißt, Frauen würden sich im Beruf mehr gefallen lassen als Männer, auch weil sie oft in Teilzeit arbeiten oder weil für sie Familie und Erziehung genauso wichtig oder wichtiger als der Beruf sind. Ist da nach Deiner Erfahrung was dran?**

*Ulrike Frey:* Ich habe schon das Gefühl, dass Frauen mehr aushalten oder später Nein sagen als Männer. Das hängt oft auch mit dem persönlichen Leben zusammen. Ich bin alleinerziehend, mein Sohn ist jetzt elf Jahre alt, ich arbeite in Teilzeit. Bei ihm fällt oft Unterricht aus. Gut, jetzt ist er in einem Alter, da kann er sich eine Zeit lang selbst um sich kümmern, aber früher war dies ständig ein Problem mit der Betreuung. Da ist es oft sehr schwer, Erziehung, Familienleben und Beruf in Einklang zu bringen. Und ich brauche einen sicheren Arbeitsplatz, ich brauche das Einkommen. In einer solchen Lage überlegt man es sich eben zweimal, ob man sich beispielsweise wegen Missständen im Unternehmen beschwert oder nicht. Da haben es Männer schon oft viel leichter. Und Teilzeit, das ist einerseits gut, wenn es solche Stellen gibt. Andererseits bedeutet das dann oft auch einen Karriereknick. Und man muss lernen, mit wenig Geld auszukommen.

**Arbeit, Betriebsrat, Erziehung, Haushalt ..., das ist ja eine ganze Menge. Wäre das nicht einfacher, wenn Du die Betriebsratsarbeit einfach aufgibst?**

*Ulrike Frey:* Das ist manchmal schon heftig. Wenn ich regelmäßig sechs Stunden Schlaf habe, dann bin ich zufrieden. Ich muss eben meine Zeit genau einplanen. Ich will ja auch genügend Zeit für meinen Sohn haben. Aber den Betriebsrat aufgeben? Ich mache das sehr gerne. Auch wenn es anstrengend ist. Wenn es beispielsweise Konflikte gibt, dann begegnet die Führungsebene uns Betriebsräten nicht gerade wohlwollend, um es mal diplomatisch zu sagen. Klar, das gehört dazu, solche Konflikte eingehen und auch aushalten. Aber mich strengt so etwas einfach an.

**Deine Kolleginnen, unterstützen die Dich? Oder sagen die: Lass das doch mit Betriebsrat und IG Metall?**

*Ulrike Frey:* Ich schildere mal eine Szene: Es kommt immer wieder vor, wenn ich in der Betriebsratssitzung bin oder für den Betriebsrat unterwegs, dass einer der Leitenden kommt und sagt: Wo ist denn die Frau Frey schon wieder? Und dann sagen Kolleginnen, die ist in der Betriebsratssitzung. Und wir finden es gut, dass sie das macht und unsere Belange vertritt. Das freut mich.

**Wie sieht die Alltagsarbeit als Betriebsrat aus?**

*Ulrike Frey:* Oft geht es um Probleme in der alltäglichen



**Ulrike Frey:**  
Betriebsrätin bei Digel, Nagold

Jg. 1965

Bekleidungstechnikerin,  
seit 1997 in der technischen  
Arbeitsvorbereitung und  
Qualitätskontrolle.

Ortsfrauenausschuss der IGM –  
Verwaltungsstelle Freudenstadt

Zusammenarbeit: Arbeitszeiten oder Urlaub regeln, Druck von leitenden Angestellten, auch Mobbing. Meine Erfahrung ist, dass man in einem gemeinsamen Gespräch oft zu einer Lösung kommt. Bei einem Gespräch, bei dem alles auf den Tisch kommt, bei dem der Beschäftigte weiß, dass er den Betriebsrat an seiner Seite hat und bei dem auch die Führungsperson realisiert, da sitzt ja noch eine vom Betriebsrat am Tisch.

**Was habt Ihr Euch als Betriebsrat für die nächste Zeit als wichtiges Ziel gesetzt?**

*Ulrike Frey:* Wichtig ist uns, dass es bei uns so gut wie keine Leiharbeit gibt und es dabei auch bleibt. Und wir wollen diese ständigen Befristungen eindämmen. Die

Neuen haben oft nur Halbjahres-Verträge, dann noch ein halbes Jahr und noch einmal ... Eine Probezeit, das ist klar, das ist in Ordnung. Aber für diese ewigen Befristungen gibt es für mich keinen Grund. Für die Betroffenen ist das eine enorme Belastung. Die wissen nie, wie es weitergeht und ob es überhaupt weitergeht. So werden Menschen systematisch in Unsicherheit gehalten. Unmöglich.

**Die IG Metall diskutiert einen Kurswechsel für die Politik in Deutschland. Muss sich auch die IG Metall ändern?**

*Ulrike Frey:* Ich finde, die IG Metall ist gut organisiert und kann mit vielen Kompetenzen weiterhelfen. Deshalb

ist es wichtig, dass sie auch fassbar und präsent ist. Gerade für die jungen Leute, von denen sich viele nicht für Politik interessieren. Die IG Metall klärt auf, vermittelt Wissen und schafft Bewusstsein dafür, dass Menschen mit gleichen Interessen gemeinsam etwas verändern können. Deshalb ist das persönliche Gespräch sehr wichtig: anhand von Beispielen erklären, warum IG Metall und Betriebsrat wichtig sind, was wir alle zusammen erreichen können und auch schon erreicht haben.

**Die IG Metall ist immer noch eine klassische Männer-Gewerkschaft. Das stört Dich nicht?**

*Ulrike Frey:* Ich freue mich sehr über jede Frau, die zur IG Metall kommt.

