

STANDORT ⇓

# Beratung anders.

Consulting für Betriebsräte  
und Gewerkschaften  
Gewerkschaften im Umbruch –  
neue Anforderungen,  
neue Antworten

Klaus Kost (Hrsg.)

↑↑ DEBATTE

Klaus Kost (Hg.)  
Beratung anders

Standortdebatte

Eine Reihe der Hans-Böckler-Stiftung

Klaus Kost (Hg.)

## **Beratung anders**

**Consulting für Betriebsräte und Gewerkschaften  
Gewerkschaften im Umbruch -  
neue Anforderungen,  
neue Antworten**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Schüren Verlag GmbH

Universitätsstraße 55 • 35037 Marburg

[www.schueren-verlag.de](http://www.schueren-verlag.de)

© Schüren 2008

Alle Rechte vorbehalten

Umschlagentwurf: Rolf Zöllig

Druck: Difo-Druck, Bamberg

Printed in Germany

ISBN: 978-3-89472-220-3

eISBN: 978-3-89472-802-1

# Inhalt

*Prof. Dr. Klaus Kost*

Vorwort

*Berthold Huber*

Gewerkschaften im Umbruch - Neue Anforderungen, neue  
Antworten

*Detlef Wetzel*

Perspektiven der arbeitsorientierten Beratung - Neue  
Handlungsfelder aus Sicht der Gewerkschaften

*Michael Vassiliadis*

Michael Vassiliadis, Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes der  
Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie im Gespräch  
mit Klaus Kost (Hrsg.) und Uwe Knappe

*Peter Scherrer*

Gewerkschaftliche Beratung und europäische Netzwerke

*Oliver Burkhard / Marc Schlette*

Tarifverträge und Berater - Neue Handlungsfelder für  
Arbeitnehmerinteressen

*Stefan Pfeifer*

Die gewerkschaftliche Innovations- und Strukturpolitik und die  
Rolle der Berater

*Thomas Schlenz*

Betriebsräte und Berater - Betriebsratsarbeit als Innovationstreiber

*Sadiye Mesci-Alpaslan*

«Immer nur Restrukturierung - und wo bleiben die Beschäftigten?»  
Restrukturierungsprozesse und arbeitsorientierte Berater

*Reiner Göbel / Markus Sendel-Müller*

Verhandeln mit Strategie

*Detlef Ernst*

Neuansätze der arbeitsrechtlichen Unterstützung für Betriebsräte  
und Gewerkschaften

*Tobias Wolters*

Externe Berater und Sachverständige für den Betriebsrat

*Mireille Battut / Philippe Duchamp / Pascal Nonat / Alpha Coseil*

Beratung von Betriebsräten in Europa: Von der Diagnose zur  
Antizipation

*Dr. Werner Altmeyer*

«Äpfel und Birnen» vergleichbar machen: Berater im  
interkulturellen Kontext

*Dr. Peter Wilke / Dr. Norbert Kluge*

Arbeitnehmerbeteiligung jenseits nationaler Grenzen.  
Anforderungsprofil an Beratung für Betriebsräte und  
Gewerkschafter 194

*Dr. Jürgen Grumbach*

Von der Technologieberatung zur Gestaltung sicherer und guter  
Arbeit

*Uwe Knappe*

Die Einführung von Informationsmanagement im  
Mitbestimmungsumfeld

*Dr. Erika Mezger / Jörg Weingarten*

# Arbeitsorientierte Forschung und Beratung - Gemeinsamkeiten und Unterschiede

*Wolfgang Köbernig*

Vom Personaltransfer zur Personalentwicklung

Autoreninformationen



Prof. Dr. Klaus Kost

## Vorwort

Beratung anders - was ist das denn? Dann auch noch für Gewerkschaften und Betriebsräte? Können Arbeitnehmervertreter ihren Job nicht mehr ohne externe Unterstützung sachgerecht und erfolgreich erfüllen? Und was ist «arbeitsorientierte Beratung» - wieder so einer der (neu-) modischen Trends in der Consulterszene, die sich durch Anglizismen und jede Menge PowerPoint-Präsentationen unersetzlich zu machen vorgeben, frei nach der Devise «Hast du etwas zu sagen, oder zeigst du PowerPoint?».

Die sachliche Begründung für dieses Buch zum Thema «Beratung anders - Consulting für Betriebsräte und Gewerkschaften» leitet sich demgegenüber von der Erkenntnis ab, dass sich in den letzten 20 Jahren nicht nur, aber vor allem in Deutschland eine umfangreiche und thematisch differenzierte Landschaft unterschiedlichster Berater entwickelt hat, die meistens auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes als dem «Grundgesetz» betrieblicher Interessenvertretung ihre Dienste Betriebsräten und Gewerkschaften anbieten.<sup>1</sup>

Aber auch öffentlich finanzierte Projekte im Bereich von Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, insbesondere in dem von der EU proklamierten «Sozialen Dialog», so der Fachterminus für das EU-Programm, ergänzen die vorrangig betrieblichen Einsätze arbeitsorientierter Beraterinnen und Berater. Vervollständigt wird diese Arbeit durch ihre Tätigkeit für europäische Betriebsräte und Arbeitnehmerorganisationen.

Eine allgemeingültige Definition dessen, was arbeitsorientierte Beratung sein könnte, existiert ebenso wenig wie die Berater und Beratungsgesellschaften einer Zertifizierung unterzogen werden. Hier müsste sicherlich noch die Spreu vom Weizen getrennt werden, denn die Qualität dieser arbeitsorientierten Beratung lässt

manchmal zu wünschen übrig. Gefordert sind hier der DGB und seine Einzelgewerkschaften, indem sie ihre Vorstellungen von Themen und Kriterien der arbeitsorientierten Unterstützung der Tätigkeit von Betriebsräten und Gewerkschaften benennen und öffentlich machen. Es ist nur schwerlich vorstellbar, dass z.B. die großen amerikanischen Beratungsgesellschaften, die Meckies und Bergers - letztere jedoch eine bedeutende deutsche Consultingfirma - mit ihren meist mit Personalabbau und «Cost Cutting», d.h. fast ausschließlich auf Kostenreduzierung im Sinne von «Gesundshrumpfungsansätzen» fixierten Beratungsansätzen zur Förderung von Mitbestimmung, Beteiligung und Sicherung der Arbeitnehmerinteressen beitragen können. Arbeitsorientierte Berater sind nicht eine Variante von Meckies im Schafspelz, die sich aus der Erkenntnis, dass hier ein neuer Consultingteilmarkt entstanden ist, jetzt als Gutmenschen deklarieren. Arbeitsorientierte Beratung ist ein eigenständiger Beratungsansatz, der objektiv und sachgerecht arbeitet, wenn auch mit einer anderen Zielsetzung und Methodik, nämlich sozial verpflichtet und beteiligungsorientiert auf Augenhöhe zwischen Kunden - Betriebsräte, Gewerkschaften usw. - und beratenden Dienstleistern.

Insgesamt ist die wissenschaftliche wie publizistische Beschäftigung mit dem Thema «Betriebsratsberater» oder «arbeitsorientierte Beratung» sehr dürftig, Literatur oder Forschungsprojekte zu dieser Thematik gibt es fast nicht. Unter arbeitsorientierter Beratung könnte man unter Anlehnung an Bach<sup>2</sup> am ehesten folgendes verstehen:

*Arbeitsorientierte Beratung hat einen Belegschaften und Betriebsräte beteiligenden sowie die Mitbestimmung aktiv einbeziehenden und fördernden Ansatz. Über den Weg der Aktivierung der meistens betrieblichen Know-how-Träger, durch Beteiligung und Generierung organisatorischer wie betrieblicher Wissensbestände und -träger wird die Sicherung von Arbeitsplätzen, Sozial- und Rechtsstandards wie Tarifverträge usw. angestrebt. Eine solche*

*Beratungsform berücksichtigt die Innovationsfähigkeit der Akteure und Belegschaften, die z.B. zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, zur Verbesserung von Dienstleistungsqualität, Verfahren und Produkten, aber auch der Unternehmenskultur und anderer so genannter «soft skills» (Sozialkompetenz) führen kann.<sup>3</sup>*

Zu verstehen ist diese Veränderung nur vor dem tief greifenden Strukturwandel der Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten, die auch vor Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen nicht Halt gemacht haben. Dazu zählen Zusammenschlüsse von Gewerkschaften, Reduzierung der Anzahl von hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären, Internationalisierung der Aktivitäten, explosionsartige Zunahme der Themen, die für Gewerkschaften wie betriebliche Interessenvertretungen von Relevanz sind und zu bedeutenden Handlungsfeldern geworden sind.

In logischer Konsequenz dieser Veränderung von Gewerkschaftsarbeit und Mitbestimmungspolitik in Betrieben, Unternehmen und Regionen sind auch verstärkt Spezialisten gefragt, die als Unterstützer und Dienstleister ihre spezifischen Fachkenntnisse in diesem Spezialsegment des Consultingmarktes anbieten und einbringen. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um privatwirtschaftlich agierende Personen und Gesellschaften, die natürlich gewinnorientiert, aber sozialverantwortlich wie arbeitsorientiert arbeiten - und arbeiten müssen. Machen sie es nicht, dann erleiden sie entweder das Schicksal des Marktaustritts, der Insolvenz oder der Liquidation, wie es zuletzt der traditionsreichen ISA CONSULT GmbH ergangen ist. Die hundertprozentige Tochter der gewerkschaftlichen Vermögensholding kam trotz ihrer Größe - ISA CONSULT GmbH gehörte unbestritten zu den TOP FIVE der arbeitsorientierten Berater - seit Jahren aus ihrer (selbst verursachten?) Krise nicht mehr heraus. Es ist zu bedauern, dass damit einer der zentralen Akteure und Know-how-Träger nicht mehr existiert, der zusammen mit seiner Vorgängergesellschaft GEWOS zu den Pionieren der arbeitsorientierten Beratung in Deutschland zählte. Mit der

Liquidation im Jahr 2007 ging eine weitere Atomisierung der Beraterlandschaft einher, viele ehemalige ISA - Kolleginnen und Kollegen haben sich alleine oder als Kleinstgesellschaft verselbstständigt. Dieser Trend ist um so mehr als tragisch zu bezeichnen, als in Deutschland eher größere und leistungsfähigere Beratungsgesellschaften benötigt werden, mit klaren Qualitätszertifikaten, höherer Leistungsfähigkeit, weitergehende Beratungstools und -themen anbietend usw., so dass diese Zersplitterung zur weiteren Intransparenz und unkoordiniertem Einsatz von irgendwelchen Beratern beiträgt.

Nichtsdestotrotz ist auch der arbeitsorientierte Beratermarkt als expandierend zu bezeichnen. Innerhalb des Gesamtsegments der Unternehmensberatung, der per anno ein Volumen von ca. fast 17 Mrd. € besitzt, spielen die arbeitsorientierten Berater und Beratungsunternehmen nur eine marginale Rolle. Im gesamten deutschen Beauftragungsmarkt gibt es fast 14.000 Beratungsunternehmen mit ca. 80.000 Beratern unterschiedlichster Ausrichtung.<sup>4</sup> Der DGB-Bundesvorstand führt demgegenüber eine Datenbank mit ca. 350 Beratern und Consultingunternehmen, die als arbeitsorientiert zu bezeichnen sind. In diesem Verzeichnis sind auch einige Rechtsanwälte insbesondere mit dem Schwerpunkt Arbeitsrecht enthalten, so dass die bereinigte Zahl der «Anders-Berater» geringer ausfallen dürfte, wenn auch andererseits sicherlich nicht alle Personen und Gesellschaften durch die DGB-Datei erfasst sein dürften. Dennoch verhält sich das Verhältnis der arbeitsorientierten zu den - sehr oft Shareholderinteressen verpflichteten - Consultern, wie David zu Goliath.

Es gibt keine verlässliche Zahl zum Marktvolumen des arbeitsorientierten Consultings. Bereinigte Schätzungen ohne Berücksichtigung der Honorare für Rechtsberatung und andere Anwaltskosten gehen davon aus, dass in Deutschland ca. 20 Millionen Euro für Beratungsdienste für Betriebsräte und Gewerkschaften ausgegeben werden, wovon ca. die Hälfte auf Grundlage von § 80 Abs. 3 und §111 Abs. 2 des Betriebsverfassungsgesetzes erfolgen. Neue Wege, wie sie das Betriebsverfassungsgesetz vorsieht (z.B. § 92 a), werden bislang nur unvollkommen genutzt, obwohl die Betriebsräte hier explizit

aufgefordert werden, eigene alternative Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Arbeitsplätze zu erarbeiten und dabei externen Sachverstand nutzen zu können. Zukünftig werden die öffentlich finanzierten Projekte - Gutachten wie Beratung - dagegen die Ausnahme sein.

Wie haben sich Themen, Umfang und Methoden in den letzten Jahren und Jahrzehnten verändert? Welche Trends sind erkennbar, die die arbeitsorientierten Berater zukünftig erfüllen müssen?

Bis Ende der 1970er Jahre waren arbeitsorientierte Berater und Beratungsgesellschaften eine exotische Seltenheit, meistens auf juristisch qualifizierte Kolleginnen und Kollegen beschränkt. Beratung - soweit sie mit den extrem differenzierten Anforderungen in der Gegenwart vergleichbar ist - wurde wenn überhaupt, von den Gewerkschaften in eigener Leistung erbracht. Einige wenige Einrichtungen, wie die Sozialforschungsstelle in Dortmund, hatten sich zwar schon frühzeitig am Beratermarkt etabliert, doch reichte dies in der Summe nicht aus. Die explosionsartige Zunahme von Fragen und Problemen, mit denen sich Betriebs- und Personalräte und Gewerkschaften konfrontiert sahen und sehen, haben die Notwendigkeit zur Hinzuziehung von externem Sachverstand ausgelöst. So entstanden Anfang der 1980er Jahre die ersten DGB-Kooperationsstellen an Universitäten. Die «Gemeinsame Arbeitsstelle der IG Metall an der Ruhr Universität Bochum» nahm ihre Arbeit auf. Gutachtertätigkeiten des GEWOS Institut für Stadt-, Regional- und Wohnforschung GmbH, der GFAH in Dortmund, die Aktivitäten der MEMO-Gruppe Bremen und Wissenschaftsläden ergänzten das arbeitsorientierte Spektrum. Technologieberatungsgesellschaften wurden gegründet. Zu dieser Zeit wurden die Keime für die arbeitsorientierte Beratungslandschaft gepflanzt, die sich seitdem stark differenziert, spezialisiert und regionalisiert hat. Wie bereits erwähnt entstanden auch an den Hochschulen Initiativen für eine «Wissenschaft in gesellschaftlicher Verantwortung», die ihr Know-how u.a. Betriebsräten und Gewerkschaften zur Verfügung stellen wollten. Im Zentrum dieser Aktivitäten standen sowohl Fragen der sozialverträglichen Technikgestaltung als auch regional- und strukturpolitische Initiativen zur innovativen

Beschäftigungsförderung, die vorrangig staatlich finanziert werden sollten. Neben den DGB-Küstenstrukturprogrammen oder Ruhrgebietsinitiativen gehörte das durch die IG Metall getragene GEWOS-Gutachten «Beschäftigungsperspektiven für die Metallindustrie im Ruhrgebiet» zu den Meilensteinen in der Geburtsstunde der professionellen arbeitsorientierten Beraterinfrastruktur mit vorerst regionaler Schwerpunktbildung in strukturschwachen Regionen. In der Regel waren es Volkswirte, Geographen und Sozial- und Politikwissenschaftler, die sich meistens ohne operative Betriebserfahrung mit diesen Themen beschäftigt haben. In weiteren Ansätzen wurden krisengeschüttelte Betriebe (nicht selten damals von Gewerkschaften als «sterbende» Betriebe eingeschätzt) in die eher gutachterliche und weniger betriebs- wie lösungsorientierte Tätigkeit einbezogen. «Retten, was zu retten ist», war Mitte der 1980er Jahre noch nicht das Leitthema gewerkschaftlicher Struktur- und Betriebspolitik.<sup>5</sup>

Mit dem Ende der DDR nahm der Beratungsbedarf nicht nur im Bereich der arbeitsorientierten Beratung (aber auch hier) explosionsartig zu. Der Transformationsprozess der DDR-Staatswirtschaft und deren Unternehmen in die kapitalistische Marktwirtschaft verlief mit zahlreichen Brüchen und Problemen in Betrieben wie Regionen. Massenhafte Arbeitsplatzvernichtung war die Konsequenz. Alternativen für neue Arbeitsplätze und Initiativen im Sinne einer wettbewerbsfähigen Bestandsentwicklung etablierter Unternehmen waren gefragt. Konsequenter Weise wurden jetzt arbeitnehmernahe und sozial sensible Beratungsinstitutionen gesucht, die diesen Umstrukturierungsprozess sozialverträglich begleiten und gestalten konnten.

Dennoch waren und sind betriebliche Restrukturierungs- und Innovationsprozesse nicht nur eine Angelegenheit der neuen Bundesländer. Bundes- und auch europaweit nehmen Fragen der Zukunfts- und Arbeitsplatzsicherung rapide zu. Gefordert sind marktfähige und durchsetzbare Machbarkeitskonzepte, die der (nicht immer substantiell fundierten) Kritik der Arbeitgeber und ihrer Verbände standhalten, ja nach Möglichkeit auch deren

Zustimmung und Unterstützung im Hinblick auf die Umsetzung von Innovationsmaßnahmen gewinnen sollen.

Arbeitsorientierte Berater mit dem Schwerpunkt «Betrieb» haben deshalb verstärkt die Aufgabe:

- betriebswirtschaftliche Ist-Analysen zu erstellen und Zukunftsszenarien zu entwickeln,
- strategische Neuausrichtungen der Unternehmen im Auftrag der Betriebsräte zu initiieren und zu begleiten,
- Controlling von Vereinbarungen zwischen Tarif- und Betriebsparteien sicher zu stellen,
- Personal- und Organisationsentwicklung zu beherrschen,
- Moderationskompetenz für Konsensbildung und Umsetzungsschübe zu besitzen.

Wie vielschichtig Betriebsratsarbeit heute geworden ist, zeigt auch die regelmäßig durchgeführte WSI-Betriebsrätebefragung. Andere Handlungsfelder wie z.B. Kampagnenfähigkeit, Strukturpolitik, Einschätzung von Private-Equity-Investoren u.a. Themen kommen natürlich noch dazu.

Betriebliche Problembereiche und Problembedeutung 2005-2007			
Betriebliche Probleme*	Problem existent (Häufigkeit in %)	Intensitätsrate** (Mittelwert)	«Prioritätsrate»*** (Häufigkeit in %)
Personalabbau/Beschäftigungssicherung	60.8	2.3	14.9
Altersteilzeit	58.8	2.9	3.7
Sozialplan/Interessenausgleich	31.5	2.3	4.9
Einschränkung der Ausbildung	19.9	2.9	0.2
Ausgliederung/Schließung oder Zusammenlegung von Betriebsteilen	33.8	2.4	6.7
änderung der Arbeitsorganisation	58.0	2.7	3.7
Arbeitsbedingungen älterer	38.2	3.0	0.5
Familienfreundliche Arbeitsbedingungen	40.5	3.0	1.0
Gleichstellung von Männern und Frauen/Frauenförderung	26.7	3.9	0.1



Einführung neuer Techniken	54.2	2.7	2.5
Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung	77.0	2.8	1.8
Fort- und Weiterbildung	69.9	2.9	1.1
Erhöhung des Leistungsdrucks	70.9	2.5	5.5
Arbeitszeitkonten	67.0	2.5	10.3
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergesprächen	66.9	2.7	4.1
mehr Überstunden	64.8	2.4	9.4
mehr Wochenendarbeit	38.0	2.7	2.9
betrieblicher Altersversorgung/Riesterrente	61.8	2.9	1.8
Einschränkung betrieblicher Sozialleistungen	32.8	2.8	1.6
Abbau übertariflicher Leistungen	36.9	2.6	3.4
Unterschreitung von Tarifstandards/ Kürzung tariflicher Leistungen	37.0	2.3	5.7
Wünsche der Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten	47.2	2.7	2.7
Verschlechterung des Betriebsklimas	64.3	2.6	4.9
Mangelnder Rückhalt des Betriebsrats bei den Beschäftigten	33.0	3.0	1.9
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz v. 2006	54.0	3.2	0.3
Neues Elternzeitgesetz v. 2006	26.2	3.6	0.0

\* Die Frage im Interview lautete konkret: Welche Entwicklungen und Probleme haben den BR seit Anfang 2005 besonders beschäftigt? Die Liste der möglichen Antworten war vom WSI vorgegeben; Mehrfachnennungen waren möglich.

\*\* Die Frage lautete: Wie intensiv war die Beschäftigung mit diesem Thema auf einer Skala von 1 (sehr intensiv) bis 6 (überhaupt nicht intensiv)?

\*\*\* Die Frage lautete: In welchem Bereich lag das größte Problem für die Betriebsratsarbeit seit Anfang 2005? Etwas über 4% aller Befragten haben diese Frage nicht beantwortet.

*Quelle: WSI-Befragung von Betriebsräten 2007 (gewichtete Ergebnisse/ nur Teilstichprobe Basisbefragung))*

Insgesamt nimmt die Ausrichtung der betriebsspezifischen Fragestellungen an die arbeitsorientierten Beratung zu, so dass diese mit detaillierten Branchenkenntnissen kombiniert werden muss. Es werden heute folglich eher Betriebspraktiker als Berater



gesucht und weniger wissenschaftlich ausgerichtete Gutachtenverfasser. Macher statt Schreiber sind gefragt. Daraus resultierend haben Themen der Regional- und Strukturpolitik zurzeit deutlich an Stellenwert verloren.

Ähnliche Veränderungen lassen sich auch in anderen Teilsegmenten der arbeitsorientierten Beratung feststellen. Beispielhaft an der Technologiedebatte kann die Entwicklung des Beratungsbedarfs von der reinen Technikgestaltung (Stichwort: Gefahren durch neue Technologien) hin zu Vereinbarungen über Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement und der Sicherstellung von Qualifizierungen beobachtet werden. Gestaltungsalternativen und keine Blockaden werden gesucht.

Fast immer basieren die Tätigkeitsfelder der aktuellen arbeitsorientierten Beratung auf einem angekündigten Personalabbau. Demnach sind für die Berater Kenntnisse im Bereich des Personaltransfers ebenso erforderlich wie die Unterstützungskompetenz für Betriebsräte bei Verhandlungen zum Interessenausgleich und Sozialplan.

Wie sehen die Themen und Handlungsfelder der Zukunft aus? Wie können Berater zur Stärkung von Mitbestimmung, Beteiligung und Sozial(staats-) prinzip beitragen? Welche Projekte und Programme sind geeignet, auch mit Hilfe von externem Sachverstand ein soziales und demokratisches Europa zu schaffen, in welchem Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen die Belange der abhängig Beschäftigten und ihrer Familien effektiv sichern können? Welchen Beitrag kann die «Triade» aus Gewerkschaften, betrieblichen Interessenvertretungen und externem Sachverstand zur Sicherung von Umwelt und Ökologie leisten?

Arbeitnehmervvertreter sind somit mit mehr Fragen als Antworten konfrontiert, wenn es um zukünftige Anforderungen und Herausforderungen einer sozialgerechten wie wettbewerbsfähigen Arbeitswelt geht. Vor diesem Hintergrund sind die Gewerkschaften, als die Organisationsform der Beschäftigten, aber auch als deren «think tank» gefordert zu benennen, wie und in welchen Themenfeldern mit Consultern zukünftig zusammengearbeitet

werden soll. Die Berater selber sind nur sehr begrenzt in der Lage, diese Zukunftsdebatten ihrer Handlungsebenen und inhaltlichen Schwerpunktsetzung autonom zu definieren. Dann würden nur kurzfristige und scheinbar «lukrative» Themen bevorzugt. Eine strategische Programmplanung des Dreiecksverhältnisses von Gewerkschaften, betriebliche Interessenvertretung und Consultants geht dagegen weit über eine kurzfristige Marktbetrachtung hinaus. Deshalb muss das Aufgabenprofil der arbeitsorientierten Berater und Beratungsgesellschaften eingebunden sein in die Strategie- und Zukunftsdebatten der Gewerkschaften, insbesondere der Einzelgewerkschaften.

Aktuelle Studien über die Zukunft der Gewerkschaften zeigen, dass künftig für folgende Problemkreise Lösungen gefunden werden müssen:

- Sicherung des Tarifrechts
- Abwehr von betrieblicher Deregulierung und so genannter Arbeitnehmerbeiträge (Verzichte, Stundungen)
- Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen
- Mitarbeiterbeteiligung und Mitarbeitergesellschaften
- Finanzierung von Mitarbeiterbeteiligungen und Fortführungen nach Insolvenzen etc.
- Insolvenzberatung
- Treuhänderische Verwaltung von Beteiligungen, Finanzanlagen (z.B. im Rahmen so genannter Arbeitnehmerbeiträge bei Sanierungs- und Beschäftigungssicherungsverträgen)
- Personalentwicklung
- Zukunftsfähige Organisationsstrukturen in Betrieben und Unternehmen
- Instrumente der sozial gestalteten Flexibilität
- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei freiwilligem wie unfreiwilligem Arbeitsplatzwechsel und -Verlust
- Betriebliche Modernisierung im Globalisierungswettstreit
- Internationalisierung der Betriebe (Gesellschafter, Kooperationen, Forschungsverbünde, Europäische

Betriebsräte, Sprachfähigkeiten, Anpassung der Standards usw.)

- Kampagnen (thematisch, regional, zeitlich begrenzt usw.)
- Werbung und Marketing (Mitgliederwerbekampagnen, Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung bei Betriebsratswahlen etc.)
- Coaching und Moderation
- Arbeitsmarktpolitische Initiativen
- Gender-Thematik
- Initiativen für sektorale wie regionale Wirtschaftsförderung

Diese Auflistung erfüllt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie zeigt jedoch den Wandel der Themen- und Aufgabenstellungen, die sich auch weiterhin in einem Veränderungs- und Erweiterungsprozess befinden.

Neben der thematischen Verschiebung sind auch strukturelle Herausforderungen in der Art der Beratung zu verzeichnen. Betriebsorientierte Machbarkeitsanalysen und deren Realisierung stehen im Zentrum arbeitsorientierter Beratung. Sprechen und schreiben reicht nicht mehr aus, machen und verantworten wird verlangt.

Vor diesem Hintergrund versucht das vorliegende Buch «Beratung anders. Consulting für Betriebsräte und Gewerkschaften» Einblicke in Erfahrungswelten und Perspektivdebatten verschiedener Akteursgruppen zu eröffnen.

Zum einen sind es mehrere Betriebsräte, die ihre Erfahrungen mit Consultern schildern, da sie einerseits mit deren Produkten und Empfehlungen konfrontiert waren und andererseits, mit den Konsequenzen des Personalabbaus und Eingriffen in den Besitzstand der Arbeitnehmer umgehen mussten. Auf der anderen Seite schildern arbeitsorientierte Berater ihre Arbeit mit den Betriebsräten und Gewerkschaften, aber auch mit dem Management.

Weiterhin kommen auch solche Berater zu Wort, die aus ihrer Sicht Einschätzungen zu der bisherigen Beratungsleistung abgeben

und diese anhand der Europäisierung der Handlungsebene in den Gesamtprozess einordnen. Damit eng verbunden sind die beiden Beiträge aus arbeitsrechtlicher Sicht, die in die Schwierigkeit der Absicherung und Umsetzung des Betriebsratsanspruchs zur Hinzuziehung von externem Sachverstand einführen. Es wird deutlich, dass die verbesserungswürdige Gesetzeslage nicht das alleinige Kriterium dafür ist, ob Consulter für Betriebsräte zum Einsatz kommen. Mindestens genauso wichtig sind politische Durchsetzungsfähigkeit, intelligentes Agieren der Gremien und letztendlich auch ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad, ohne den auch die besten Gesetze nichts bewirken können.

Last but not least stellen insbesondere Gewerkschafter aus IG Bergbau, Chemie und Energie sowie der IG METALL ihre Überlegungen vor, wie sich ein effektives Zusammenwirken der Partner aus Gewerkschaften, Betriebsräten und externen Sachverständigen verbessern lässt, um damit die Interessen der Beschäftigten besser vertreten zu können. Diese Ausführungen werden von allen drei Ebenen der Gewerkschaftsarbeit betrachtet: Zum einen aus Sicht der Verwaltungsstelle mit einer vorrangig lokalen regionalen Perspektive, aus Sicht der IG-METALL-Bezirksleitung sowie durch den Beitrag von Michael Vasiliadis für den IGBCE-Vorstand und den Beitrag von Bertold Huber und Detlef Wetzel (IG-METALL-Vorstandes) aus Sicht eines Gewerkschaftsvorstandes. Aber auch die ständig an Bedeutung zunehmende europäische Dimension kommt zu Wort.

Das Buch beabsichtigt mit dieser Struktur einen Beitrag für eine Zwischenbilanz arbeitsorientierter Beratung sowie ihrer Weiterentwicklung vor allem in qualitativer Sicht zu liefern. Jeder Beitrag steht für sich und in der Verantwortung des einzelnen Autors.

*Klaus Kost*

## **Literaturverzeichnis**

Bach, A.: Beteiligungsorientierte Konzepte als neue Form der Beratung von Unternehmen. Diss. Universität Dortmund 2002.

Bund Deutscher Unternehmensberater- BDU (Hrsg.): BDU-Trendbarometer 2008. Bonn 2008.

Kost, K. (Hrsg.): Wir retten was zu retten ist. Arbeitsplatzergänzung durch Belegschaftsinitiativen. Mannheim 2004.

Legner et. al: Beteiligung durch Projektarbeit. Frankfurt am Main 1997.

Schäfer, C.: Betriebliche Problembereiche und Problembedeutung 2005-2007. WSI Veröffentlichung 2008.

Weingarten, J., Lötscher, L. (Verf.): Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven Arbeiterorientierter Beratung. HBS-Studie 2007.

- 1 Jörg Weingarten; Lienhard Lötscher (Verf.): Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven Arbeiterorientierter Beratung. HBS-Studie 2007.
- 2 A. Bach: Beteiligungsorientierte Konzepte als neue Form der Beratung von Unternehmen. Diss. Universität Dortmund 2002.
- 3 Peter Legner et. al: Beteiligung durch Projektarbeit. Frankfurt am Main 1997.
- 4 Bund Deutscher Unternehmensberater- BDU (Hrsg.): BDU- Trendbarometer 2008. Bonn 2008.
- 5 Klaus Kost (Hrsg.): Wir retten was zu retten ist. Arbeitsplatzergänzung durch Belegschaftsinitiativen. Mannheim 2004.

Berthold Huber

## **Gewerkschaften im Umbruch - neue Anforderungen, neue Antworten**

### **Einleitung**

*«Nach uns kommende Generationen werden uns nicht danach beurteilen, ob wir die Zeitverhältnisse richtig analysiert haben, sondern danach, ob wir im richtigen Zeitpunkt richtig gehandelt haben.»*<sup>1</sup> Mit dieser Formulierung Otto Brenners aus dem Jahr 1971 ist auch heute noch treffend umschrieben, worum es in der Gestaltung gewerkschaftlicher Politik vor allem geht und woran Gewerkschaften von ihren Mitgliedern und der Gesellschaft gemessen werden: um das praktische Handeln zum Wohle der Menschen. Das ist gerade angesichts der Umbruchsituation, in der sich die Gewerkschaften fraglos befinden, die entscheidende Richtschnur - aber auch eine anspruchsvolle Herausforderung. Denn seit den Anfängen der Arbeiterbewegung ist bekannt, dass eine treffende Analyse der Verhältnisse nicht ausreicht. Wir gestalten mit unseren Möglichkeiten - vor allem der Tarif- und Betriebspolitik - die Arbeitsbedingungen und nehmen Einfluss auf die politischen, wirtschaftlichen, sozialen und auch kulturellen Rahmenbedingungen.

Das Leitbild für gewerkschaftlichen Handelns steht dabei fest: Freiheit.

Freiheit wird häufig und verkürzt als Kern der Marktwirtschaft postuliert, um schrankenlose Ausbeutung zu legitimieren. Wirkliche Freiheit meint indessen, dass alle Menschen das Recht auf ein selbstbestimmtes Leben haben. Das schließt Meinungsfreiheit und Koalitionsfreiheit als zentrale Prinzipien eines demokratischen Gemeinwesens ein. «Ich bin nicht Eurer Meinung, aber ich werde

darum kämpfen, dass Ihr Euch ausdrücken könnt» - so hat Voltaire das Prinzip der Meinungsfreiheit beschrieben. Das Recht, sich für seine (individuellen) Interessen als Beschäftigte kollektiv zusammenschließen zu können, ist in der Bundesrepublik seit 60 Jahren im Grundgesetz verankert.

Dies zeigt: Freiheit ist ein hohes Gut - und an Voraussetzungen gebunden. Wer täglich um sein Überleben kämpft, der kann nicht frei sein. Freiheit erfordert materielle Sicherheit und Planbarkeit des Lebens, Zeitsouveränität und gute Arbeit, Bildungschancen und soziale Absicherung, Informationsmöglichkeiten und Mitbestimmung. Damit ist Freiheit ein zentraler Wert der Gewerkschaften, den zu deuten und mit Inhalten zu füllen wir uns nicht nehmen lassen dürfen. Bedroht ist die Freiheit der Menschen in unserer Gesellschaft, wenn diese Rechte infrage gestellt sind.

Grundbedingung für die Freiheit des Individuums ist die Gerechtigkeit in der Gesellschaft. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) hat in einer Studie mit dem Titel «Schrumpfende Mittelschichten»<sup>2</sup> auf wenigen Seiten die drei Fragen beantwortet, warum sich die Menschen in Deutschland unfair und ungerecht behandelt fühlen, warum der wirtschaftliche Aufschwung bei der Mehrheit der Menschen nicht ankommt und warum Fragen der Gerechtigkeit derzeit hochbrisante Gegenwartsfragen sind. Drei Aussagen werden mit empirischen Fakten belegt: 1. Die Anzahl der Bezieher mittlerer Einkommen ist in Deutschland in den vergangenen Jahren deutlich geschrumpft. Ihr Anteil an der gesamten Bevölkerung ging von 62 Prozent im Jahr 2000 auf 54 Prozent im Jahr 2006 zurück. 2. Die Polarisierung der Einkommensschichtung hat stark zugenommen. Der Anteil derjenigen, die weniger als 50 Prozent des mittleren Einkommens verdienen, hat in den letzten 20 Jahren von 6,3 Prozent auf 11,4 Prozent zugenommen. Am oberen Ende der Einkommensschichtung, dort wo mehr als 200 Prozent des mittleren Einkommens gezahlt werden, hat sich der Anteil von 5,3 Prozent auf 9,2 Prozent erhöht. 3. Diese objektiven Daten haben eine subjektive Entsprechung in den Einschätzungen der Menschen. Während sich in den 80er Jahren noch 40 Prozent der Bevölkerung «keine Sorgen» über ihre Zukunft machten, sehen das jetzt trotz guter Konjunktur nur 23

Prozent so. Und spiegelbildlich hat der Anteil derjenigen, die sich «große Sorgen» machen, um mehr als 16 Prozentpunkte auf rund 45 Prozent zugenommen.

Das belegt den größten Mangel und die zentralen Gestaltungsaufgaben für die Gesellschaft: Gerechtigkeit, Fairness und sozialer Ausgleich. Wer geringere materielle Möglichkeiten hat und wer sich Angst um seine Zukunft macht, der hat nicht die Möglichkeiten, ein anständiges Leben selbstverantwortlich zu gestalten: Gerechtigkeit ist eine gesellschaftliche Bedingung für Freiheit.

Die Herausforderungen sind mannigfaltig: Der weltweite wirtschaftliche Wandel hat betriebliche, nationale und globale Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen gravierend verändert. Die großen Unternehmen haben sich zu «global playern» entwickelt. Die rasante Dynamik der technischen Innovationen erlaubt es, vom Zeitalter der wissensbasierten Informationsgesellschaft bzw. Ökonomie zu sprechen. Auch die Gesellschaft verändert sich: Mit dem Schlagwort der Individualisierung ist die Erosion der sich auflösenden klassischen Milieus nur unzureichend beschrieben. Mit der Loslösung aus vorhandenen Bindungen eröffnen sich Möglichkeiten für ein Mehr an Freiheit für den Einzelnen, verbunden mit einem Mehr an Eigenverantwortung. Sich ausdifferenzierende Lebensentwürfe, d. h. eigenverantwortliche Lebensentwürfe in einem kohärenten sozialen Gefüge zu ermöglichen und zu unterstützen, erfordert vor allem in der Sozial- und Bildungspolitik, aber auch in der Betriebs- und Tarifpolitik neue Wege. Die demografische Entwicklung eröffnet neue Möglichkeiten im Alter - die aufgrund der individuellen (nicht nur) materiellen Voraussetzungen und Interessen sehr unterschiedlich ausfallen können.

**Die Basis erfolgreicher gewerkschaftlicher Arbeit:  
Mitgliedergewinnung ist die zentrale politische  
Herausforderung für die Gewerkschaften**



So vielfältig die Herausforderungen sind, so eindeutig ist die Frage nach der zentralen Anforderung an Gewerkschaften zu beantworten: Die DGB-Gewerkschaften haben in der Summe seit Jahren Mitglieder und damit betriebliche, finanzielle und politische Kraft verloren. Der IG Metall ist es gelungen, diesen Trend zu verlangsamen. Es ist noch nicht gelungen, ihn auch umzukehren. Trotz aller Erfolge kann von einer dauerhaften Trendwende noch nicht gesprochen werden. Zwei Herausforderungen sind hervorzuheben: Der Wandel in der Beschäftigtenstruktur wird in der Tarifpolitik mit ERA gestaltet, in der Mitgliedschaft aber nur unzureichend nachvollzogen. Wenigstens 40 Prozent der Beschäftigten verrichten «Angestellten-»Tätigkeiten und der Anteil der (Fach-)Hochschulabsolventen wächst. Die Altersstruktur der Mitgliedschaft ist dergestalt, dass bis 2012 300.000 betriebsangehörige Mitglieder in Altersteilzeit bzw. in den Ruhestand gehen werden. Damit wird die Mitgliederfrage zur politischsten aller Fragen. Denn die Stärke der Gewerkschaften hängt von der Mitgliederstärke ab. Institutionelle Stärke ist nur durch Mitgliederstärke zu sichern.

Die IG Metall steckt sich deshalb konkrete quantitative Ziele: Im Jahr 2009 wollen wir 107.000 neue Mitglieder werben; darunter 27.000 Auszubildende und insgesamt 52.000 Männer und Frauen unter 27 Jahren. Die Zahl der Austritte bzw. Streichungen wollen wir auf 95.000 reduzieren. Diese ambitionierten Ziele strukturieren den gesamten Planungs- und Arbeitsprozess der Verwaltungsstellen, Bezirksleitungen, Bildungsstätten und der Vorstandsverwaltung. Die Arbeit wird in Kampagnen und Projekten systematisch auf die organisatorische Stärkung der IG Metall ausgerichtet. Diese konsequente Neuausrichtung der Arbeit an der Mitgliederstärke wird sich in der Budget- und in Personalplanung folgerichtig abbilden.

Die Erfahrungen mit der Kampagne zur Leiharbeit «Gleiche Arbeit - gleiches Geld» und der betrieblichen Modernisierungsoffensive «Besser statt Billiger» weisen den Weg. Mehr Menschen können für die IG Metall gewonnen werden, wenn konkrete Interessenvertretung, persönliches Ansprache und

konsequente Umsetzung das Bild der IG Metall als Wertegemeinschaft und Durchsetzungsmacht prägen.

Das Ziel der IG Metall ist, stärker die Mitte der Beschäftigten zu erreichen. Wir öffnen uns stärker den Bedürfnissen aller Beschäftigtengruppen. Der Weg ist, mehr Beteiligung zu ermöglichen und auch einzufordern. Die Kampagne «Tarif aktiv» ist erfolgreich, wenn Mitglieder beteiligt mitentscheiden können und sich authentisch und mit ihrer betrieblichen Kompetenz und beruflichen Qualifikation engagieren. Beteiligung setzt auf die Kompetenz und Eigenverantwortung der Mitglieder. Angesichts der immer komplexer werdenden Anforderungen an die Interessenvertretung ist dies die bisher am wenigsten genutzte Ressource, auf die Gewerkschaften verstärkt setzen müssen und sollen.

## **Die Zukunft der Gewerkschaften entscheidet sich in den Betrieben**

In den Betrieben vollzieht sich der Wandel des Kapitalismus von einem korporatistisch verfassten und auf sozialen Ausgleich setzenden Wirtschaftssystem zu einem globalen finanzmarktdominierten Kapitalismus konkret. Hier zeigen sich die erheblichen Folgen für die Beschäftigten. Hier ist Gegenwehr und Neuausrichtung zu organisieren. Gegen die scheinbare Sachlogik der schnelllebigen Kennzahlen setzt die IG Metall mittel- und langfristige Innovations- und Investitionsstrategien, um Standorte und Arbeitsplätze zu erhalten. Arbeitnehmerrechte und Anforderungen an «Gute Arbeit» zu erhalten und erneut durchzusetzen, konkretisiert sich im betrieblichen Alltag. In der Praxis reichen keine Appelle, sondern brauchen wir Gestaltungsstärke.

Der Betrieb ist der Dreh- und Angelpunkt der gewerkschaftlichen Arbeit. Untersuchungen bestätigen, dass dort der Ausgangspunkt für die Wahrnehmung und Beurteilung der Arbeit und der Erfolge der Interessenvertretung ist - der Vertrauensleute, der Betriebsräte, der Aufsichtsmitglieder und der

Gewerkschaften. Im Betrieb zeigt sich, ob Gewerkschaften kompetent, leistungsstark und durchsetzungsfähig sind. Das ist mehr als gute Betriebsbetreuung: Alle gewerkschaftlichen Handlungsfelder vom Betrieb aus zu denken und auf die Wirklichkeit am Arbeitsplatz des einzelnen Menschen zu beziehen: dies ist der Perspektivenwechsel in der betriebspolitischen Arbeit.

Betriebsräte gewinnen Mitglieder in Betrieben. Und wo es keine Betriebsräte gibt, sind wir weniger in der Lage, Mitglieder zu halten. Daraus folgt, dass wir betriebspolitisch zwei herausragende Aufgaben haben: zum einen ist die Anzahl der Betriebsratsgremien zu halten und perspektivisch zu erhöhen und zum anderen die Arbeit der Betriebsräte besser als bisher zu unterstützen. Deshalb gilt: Tarifpolitik ist Betriebspolitik - Betriebspolitik ist Tarifpolitik.<sup>3</sup>

In dreierlei Hinsicht kommt es darauf an, tarifliche Regelungen mit einer spezifischen betrieblichen Strategie und Umsetzungskonzeption zu verbinden: bei der tarifvertraglichen Festschreibung der Kernnormen, durch die Gestaltung von Basisregelungen z.B. zu den Themenkomplexen Innovation und Qualifizierung und bei der Beteiligung, Unterstützung und Mobilisierung von Mitgliedern und Beschäftigten zur Durchsetzung ihrer Rechte.

Tarifpolitik ist ein zentrales Instrument zur Gestaltung der betrieblichen Situationen. Dies gilt klassisch für die Bereiche Leistung, Entgelt und Arbeitszeit, aber auch immer häufiger für Themen wie Qualifizierung oder demografischer Wandel. Mit dem unlängst abgeschlossenen Tarifvertrag zur Altersteilzeit hat die IG Metall unter Beweis gestellt, dass tarifvertragliche Regelungen für neue Aufgabenbereiche möglich sind.

Fragen, die die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben betreffen, stehen für die junge Generation weit im Vordergrund. Es gibt z.B. einen großen Bedarf an Regelungen zur flexiblen Arbeitszeitregelung zur Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen. Dafür mit den Mitgliedern Strategien zu entwickeln und dies gemeinsam tarifvertraglich zu gestalten, ist ein ambitioniertes und lohnenswertes Unterfangen, das unmittelbar die Bedürfnislage Beschäftigter trifft. Es sollte

angesichts des prognostizierten Fachkräftemangels und der absehbaren demografischen Entwicklung auch Arbeitgeber interessieren.

Neben der Frage der Regelungsinhalte ist die Frage der Reichweite von Tarifverträgen entscheidend: Das Pforzheimer Abkommen trägt tarifpolitisch dem erheblichen Wandel der ökonomischen Rahmenbedingungen und den damit verbundenen Unternehmensstrategien und Anforderungen an die Betriebe und Betriebsräte Rechnung. In den internationalen Unternehmen ist es Teil des Alltagsgeschäftes, entlang der Wertschöpfungsketten zu optimieren und dabei jeden einzelnen Geschäftsvorgang individuell und nicht die Gesamtheit zu betrachten. Für Betriebsräte heißt dies, dass sie trotz geltender Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen mit Forderungen nach genereller Kostensenkung durch Outsourcing, Offshoring, Arbeitszeitverlängerung usw. konfrontiert sind. Weltweite Produktionsmöglichkeiten und nationalstaatliche Subventionen verschärfen den Wettbewerb und erhöhen den Druck; von den Betriebsräten werden Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse abverlangt. Damit stehen die betrieblichen Interessenvertretungen im Zentrum der tarifpolitischen Auseinandersetzungen im Betrieb, Unternehmen oder Konzern und gewinnt die dezentrale Regelungsebene an Bedeutung. Mit dem Pforzheimer Abkommen ist deshalb ein Instrument zur Re-Regulierung vorhanden. Anstelle von Abweichungsverträgen ohne Beteiligung der IG Metall gibt es ein neues und integriertes Konzept der «kontrollierten Dezentralisierung»: Der Flächentarifvertrag bleibt das grundsätzliche tarifpolitische Ordnungsprinzip einer Branche. Zugleich gibt es unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, auf besondere Situationen flexibel zu reagieren. Bei abweichenden Regelungen werden generell Beschäftigungssicherung und Ausbildungsplätze, tragfähige Zukunftskonzepte, Investitions- und Innovationszusagen verlangt.

**Anforderungen an eine zukunftsfähige Politik - global, europäisch, nationalstaatlich**

Angesichts der Exportorientierung der Metall- und Elektroindustrie muss sich die IG Metall der Globalisierung stellen. Auch wenn die globale Ebene kaum fassbar ist, darf der Anspruch globaler Regulierungen nicht aufgegeben, sondern muss im Gegenteil verstärkt werden. Global agierende Unternehmen können Produktionsverlagerungen und Arbeitsplatzverluste beschließen, Konkurrenzen zwischen Standorten und Staaten erzwingen, Energie verschwenden oder die Umwelt belasten, ohne sich global verantworten zu müssen. Um hier Gestaltungsmöglichkeiten zu haben, müssen neue Rechte global vereinbart werden.

Es existieren Ansatzpunkte: In den Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation (ILO/ Internationale Arbeitsorganisation) sind die grundlegenden Rechte und Prinzipien der Arbeit erfasst. Sie umfassen das Vereinigungsrecht, Diskriminierungsverbot und Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit. Die 182 Mitgliedsstaaten der ILO sind verpflichtet, sich für die Einhaltung dieser Kernarbeitsnormen einzusetzen. 2008 hat die ILO die «Erklärung über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung» verabschiedet. Darin ist festgehalten, dass ökonomischer Fortschritt und soziale Gerechtigkeit durch die Schaffung menschenwürdiger Arbeit als wesentliches Mittel zur Armutsbekämpfung und eine verbesserte Kohärenz in der internationalen Politik erreicht werden soll.

Die «International Framework Agreements» (IFA/ Internationale Rahmenabkommen) sind freiwillige Vereinbarungen, die zwischen multinationalen Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen bzw. Gewerkschaften ausgehandelt und vereinbart werden. Sie sind ein von Gewerkschaften entwickeltes Instrument, um grundlegende Arbeitnehmerrechte an allen Standorten des Unternehmens weltweit zu sichern. Im Organisationsbereich der IG Metall wurden bisher 19 IFAs vereinbart, weitere sind in Vorbereitung. Insgesamt sind mit 55 Unternehmen IFAs abgeschlossen, die für 4,3 Millionen Beschäftigte weltweit gelten. Die Konzerne erkennen mit dem Abschluss einer solchen Vereinbarung ihre soziale Verantwortung für die Arbeitnehmer über die gesamte Produktions- und Wertschöpfungskette an und führen die Umsetzung und Überwachung der Einhaltung gemeinsam mit den Arbeitnehmer-

und Gewerkschaftsvertretern durch. Jede Vereinbarung enthält die Verpflichtung, die Kernarbeitsnormen der ILO einzuhalten. Hinzu kommen Regelungen wie das Recht auf angemessene Bezahlung, gesunde Arbeitsbedingungen sowie menschenwürdige Arbeitszeiten. Mit einer Zulieferer-Klausel verpflichten sich die Konzerne, auch ihre Zulieferer und Geschäftspartner zur Einhaltung der Kernarbeitsnormen anzuhalten.

Die IFAs zu stärken ist gerade aus europäischer Sicht wichtig. In Unternehmen können Weltbetriebsräte, für die es keine gesetzliche Grundlage gibt, derzeit nur auf Informations- und Konsultationsrechte setzen; auch dies ist nur ein Anfang. Globale Regulierungssysteme wie WTO, IWF und Weltbank könnten verstärkt Druck zum Um- und Aufbau von Arbeitnehmerinteressen entwickeln; dafür ist eine Re-Thematisierung ihrer Aufgaben und sind entsprechende Forderungen erste Schritte, die die Gewerkschaften und ihre internationalen Bünde mit anderen gesellschaftlichen Kräften gehen sollten.

Die europäische Ebene bietet nicht nur mehr Möglichkeiten, sondern ist auch angesichts der wirtschaftlichen Verflechtungen und Warenströme von herausragender Bedeutung. Beteiligung auf Basis verbindlicher gesetzlicher Grundlage ist dabei eine Kernforderung für die gewerkschaftliche Arbeit auf europäischer Ebene. Zwar haben einige Eurobetriebsräte (EBR) vermocht, über die EBR-Richtlinie hinausgehende Rechte zu erstreiten. In erster Linie hat aber der europäische Gesetzgeber das vorhandene drastische Ungleichgewicht zwischen den sehr weit reichenden Rechten des europäischen Binnenmarktes und kaum ausgeprägten sozialen Grundrechten neu zu justieren. Dies ist eine dringende Aufgabe, wenn man es mit einem Europa der Menschen und nicht nur der Märkte ernst meint. Auch die Gewerkschaften sind gefordert: Ein EBR kann auf europäischer Ebene nur erfolgreich verhandeln, wenn er Ressourcen und Kompetenzen hat, die nationalen Vertretungen ihm das Verhandlungsmandat übertragen - dies ist nicht gleichbedeutend damit, dass Gewerkschaften sich aus der Verantwortung zurückziehen. Das Beispiel General Motors Europe zeigt, dass es dem koordinierten Miteinander von EMB, nationalen Gewerkschaften und Eurobetriebsrat gelingen kann,