

Berthold Huber
Erster Vorsitzender der IG Metall



Kooperation schlägt Konkurrenz: Die Herausforderungen der künftigen Arbeitswelt

25. September 2013

Engineering- und IT-Tagung der IG Metall

Zusammenarbeit

24. – 26. September 2013

Siemens AG, Berlin

Sperrfrist Redebeginn

Es gilt das gesprochene Wort!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich sehr, dass wir mit der diesjährigen Engineering- und IT-Tagung zu Gast sind am ehemaligen Siemens-Hauptsitz in Berlin. Vor 166 Jahren ging Siemens hier in Berlin an den Markt. Heute würde man sagen ein Start-up im Hightechnologiesegment. Siemens wuchs schnell, so dass neue Werkhallen erforderlich wurden. Deshalb wurde Ende des 19. Jahrhunderts im westlichen Brachland von Berlin ein neuer Stadtteil „Siemensstadt“ mit Bürogebäuden, Werkhallen und Werkswohnungen gebaut. Hier draußen wurde ab 1913 bis zur Abwanderung der Firmenzentrale nach München im Jahr 1948 die Unternehmenspolitik des Hauses Siemens gelenkt.

Technologieunternehmen wie Siemens haben in den letzten 150 Jahren die industrielle Entwicklung in Deutschland geprägt. Unternehmen, die immer versucht haben, besser zu sein als ihre Konkurrenten. Und das „Besser sein“ haben sie sich immer etwas kosten lassen. Vor 120 Jahren eben die Werkswohnungen, um kluge Leute aus dem ganzen Kaiserreich nach Berlin zu locken.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
die beiden Hauptstränge der Wirtschaftstheorie betrachten die ökonomischen Verhältnisse aus zwei sehr unterschiedlichen Blickwinkeln.

Die neoklassische Theorie betrachtet die Verhältnisse durch die Brille der Knappheit. Dort, wo das Angebot größer ist als die Nachfrage, müssen die Preise fallen und wenn die Nachfrage das

Angebot übersteigt, dann sollten die Preise steigen. Der Staat soll sich raushalten, der Markt regelt die Dinge.

(Erlaubt mir eine Zwischenbemerkungen: Nach dieser Theorie müssten angesichts des aktuellen Ingenieursmangel eure Gehälter steigen und keine Verlagerung in schlechter bezahlte Werkverträge stattfinden.)

Der Blick der Ökonomen keynesianischer Prägung richtet sich dagegen auf die Unsicherheit, die Investitionsentscheidungen prägen. Sie argumentieren vereinfacht, je grundlegender die Unsicherheit ist, unter der eine Investitionsentscheidung getroffen werden muss, desto höher muss die Risikoprämie auf den Geldvorschuss dieser Investition ausfallen. Und je sicherer die Umstände einer Investition erscheinen, umso geringer die Risikoprämie.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich will hier nicht den jahrzehntelangen Theoriestreit der Ökonomen entscheiden. Aber ich erlaube mir unter dem Blickwinkel von Knappheit und Unsicherheit zwei Beobachtungen aus der letzten großen Rezession anzusprechen.

Ende 2008 brachen im Industriebereich in Deutschland, in Europa, in den USA die Aufträge teilweise um bis zu 80 Prozent ein. Selbst wenn der Orderbestand nur ein Viertel unter der langjährigen Durchschnittsauslastung lag, so war Arbeit schlagartig im Überangebot vorhanden.

Nach der neoklassischen Lesart der wirtschaftlichen Verhältnisse hätten die Unternehmen mit Massenentlassungen reagieren müssen, um im Konkurrenzkampf zu überleben. In den USA und in anderen Ländern war das die Reaktion.

In Deutschland jedoch wurde ein anderes Reaktionsmuster gewählt. Unter dem Motto der IG Metall „Keine Entlassungen in der Krise“ wurde in Politik und Unternehmen eine breite Zusammenarbeit organisiert. Der Staat erweiterte die Möglichkeiten der Kurzarbeit, die Tarifvertragsparteien füllten die gesetzlichen Möglichkeiten aus und in den Betrieben wurde eine breite Solidarität zwischen der mehr und minder betroffenen Bereichen organisiert. Im Forschungszentrum von BMW wurden beispielsweise Sabbaticals, Weiterbildung und unbezahlter Urlaub vereinbart, um Entlassungen zu verhindern.

Wir haben auf die Krise also nicht nach der Devise reagiert „Jeder ist sich nur der Nächste“ und „Rette sich wer kann“. Unser Handeln war durch Kooperation und gleiche Augenhöhe geprägt.

Auch meine zweite Beobachtung bezieht sich auf das Handeln in dieser großen Krise.

Der große Einbruch hätte unter normalen kapitalistischen Bedingungen zu Deinvestition und Betriebsschließungen geführt. Keine Bank und auch kein Privatanleger wollten unter diesen unsicheren Bedingungen sein Geld für das Aufrechterhalten der Produktion und für zusätzliche Investitionen zur Verfügung stellen. Die Stichworte damals waren Kreditklemme und Liquiditätsshortung.

Erst die Entscheidung der Bundesregierung, über eine Umweltprämie für Altfahrzeuge und über Investitionszuschüsse für energetische Gebäudesanierung wurde Unsicherheit zurückgedrängt und wieder Investitionszuversicht erzeugt. Wieder wurde nicht nach der Devise gehandelt „Rette sich wer kann“ gehandelt, sondern der Staat hat durch Kooperation mit den Sozialpartnern Unsicherheit reduziert.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

meine drei Schlussfolgerungen aus diesen Krisenerfahrungen lauten unabhängig, ob ich die Wirtschaft unter dem Blickwinkel der Knappheit oder der Unsicherheit betrachte:

Erstens: Kooperation auf gleicher Augenhöhe und Vertrauen ist der Zukunftsweg in Unternehmen und Gesellschaft. Kooperation auf Augenhöhe setzt den Verzicht eines „Herr im Hause“ – Standpunktes voraus und Vertrauen basiert auf Zielen und Kompromissbereitschaft.

Zweitens: Begrenzung von Unsicherheit fördert Investitionen – nicht nur Unternehmensinvestitionen in neue Konzepte, neue Anlagen und neue Produkte, sondern auch der Menschen in ihre eigene Bildung, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten. Auch dies basiert auf Kooperation und Vertrauen.

Und drittens: Wer alles den blinden Kräften des Marktes überlassen will, der misstraut den Menschen und verzichtet auf die Stärke der Kooperation.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

heute, wenige Jahre nach diesen positiven Erfahrungen der Kooperation und Mitbestimmungen scheinen wir wieder in die alten Reaktionsmuster zurückzufallen

In vielen Unternehmen geht es wieder nur um kurzfristige Renditeziele und um das Hübschen der Bilanzzahlen. Nicht mehr der Mensch ist das Maß.

Die hier anwesenden Siemensianer können ein Lied davon singen. Siemens hat sich mit dem Unternehmensprogramm „Siemens 2014“ ein sechs Milliarden Einsparprogramm auferlegt mit einer Renditefixierung auf 12 Prozent und dem Abbau von tausenden Arbeitsplätzen.

Keine Frage: Wirtschaftsunternehmen müssen Geld verdienen, aber nicht um jeden Preis. Sie dürfen nicht ihr eigentliches Potenzial aus den Augen verlieren, die Beschäftigten mit ihrem Wissen, ihrem Können, ihrer Kreativität.

Gerade in den deutschen Industrieunternehmen schaffen die Entwickler und Ingenieure mit ihrer Arbeit den Grundstein für den wirtschaftlichen Erfolg. Nicht Maschinen und Programme sind entscheidend für nachhaltigen Erfolg, sondern das Wissen und Können der Beschäftigten.

Unternehmensstrategien, die nur auf kurzfristige Renditen setzen, schüren eine Kultur der Unsicherheit. Solche Geschäftsmodelle schwächen die Innovationskraft. Sie führen dazu, hinter anderen her zu hecheln, als selbst Innovationstreiber zu sein.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

dem Geschäftsmodell der Unsicherheit und der kurzfristigen Renditeorientierung stellen wir unser Modell der Mitbestimmung auf Augenhöhe und der mittel- und langfristigen Investitions- und Beschäftigungssicherung entgegen.

Investitionsvorrang und Beschäftigungssicherungen stehen oftmals im Konflikt mit den kurzfristigen Renditeerwartungen der Eigentümer und den spekulativen Erwartungen an den Börsen.

Viele gute Beispiele zeigen uns: Investitionen in neue Technologien und in globale Trends erfordern die Kooperation in Betrieben sowie von Unternehmen, Wirtschaftszweigen und politischen und gesellschaftlichen Playern.

Zukunftsgestaltung funktioniert nur mit den Beschäftigten und ihren Vertretungen. Ingenieure und Entwickler sind die Träger der Innovationen.

In Variation eines bekannten Gedichtes von Berthold Brecht könnte man formulieren:

„Wer rüstet die Welt mit Anlagen und Maschinen aus? In den Zeitungen und im Internet stehen die Namen großer Firmen. Aber wer hat den Code geschrieben, wer hat die Produktionsprogramme erstellt, wer hat die Schnittstellen ermöglicht und wer hat ...“

Ja, diese Fragenreihe könnte fast unendlich fortgesetzt werden.

Das mögen Vorstände und Geschäftsführer nicht gerne hören. Ohne die Beschäftigten geht gar nichts.

Und weil das so ist, tun Unternehmen gut daran, die Mitwirkung und die Mitbestimmung der Beschäftigten auszubauen. Innovation kann niemand verordnen. Innovation entsteht, wenn Menschen ihre Kreativität auf Basis ihres Know-hows und ihrer Erfahrung entfalten können.

Wahr ist doch, dass niemals etwas ökonomisch vernünftig sein kann, wenn es nicht auch sozial passt und ökologisch verträglich ist. Keinesfalls dürfen wir uns auf einen Kostenwettbewerb einlassen, das wäre die Spirale nach unten.

Unser Leitspruch bleibt: Wir können besser, nicht billiger!

Wir sichern unsere Wettbewerbsfähigkeit über Qualität. Und die erreichen wir nur mit hoch motivierten Beschäftigten, Ingenieuren und Entwicklern und ihren Fähigkeiten, ihren Fertigkeiten und ihrem Wissen.

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

unsere betriebliche und politische Durchsetzungsfähigkeit hängt nicht nur von unseren Argumenten ab, sondern noch mehr von unserer Stärke ab. Und eine Gewerkschaft zieht seine Stärke letztlich nur von den Mitgliedern. Je mehr, desto stärker. Je aktiver, desto erfolgreicher.

Das Gewinnen von Hochqualifizierten ist eine strategische Schlüsselfrage für die IG Metall und ihre Handlungsfähigkeit.

In diesem Jahr sind bereits über 17.000 Angestellte neu in die IG Metall eingetreten, das sind 26 Prozent der Neuaufnahmen insgesamt.

Die Globalisierung stellt neue Anforderungen an Gewerkschaften. Wir müssen über Ländergrenzen hinweg stärker kooperieren. Nicht nur die Gewerkschaftsspitzen, sondern gerade die Kolleginnen und Kollegen in den Unternehmen und den Betrieben.

Es gibt einzelne Konzerne (wie Siemens, VW oder Bosch), in denen wir international agierende Netzwerke aufgebaut haben. Viele arbeiten gut.

Aber insgesamt meine ich: Wir haben diesem Ansatz zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Wir brauchen deshalb Initiativen, die solche Netzwerke vorantreiben, koordinieren und unterstützen.

Über die Grenzen gemeinsam handeln – das ist das wirksamste Mittel, sich gegen globale Erpressungsversuche der Konzerne zu wehren. Das ist konkrete internationale Solidarität!

Unsere Konzeption ist eindeutig, national wie international: Im Mittelpunkt muss der Mensch stehen. Unser Motto bei Siemens bringt es auf den Punkt: „Mensch vor Marge“.

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

die Soziologen Luc Boltanski und Eve Chiapello haben in einer bemerkenswerten Studie das Menschenbild in den aktuellen Managementdiskursen analysiert.

Welches idealtypische Bild eines marktgerechten Arbeitnehmers wird dort skizziert. Hier nur einige Stichworte:

„Autonomie, Employability, Flexibilität, Mobilität, Kreativität, Verfügbarkeit, Innovations- und Kommunikationsfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Risikobereitschaft, Selbstsicherheit, Neugierde, Offenheit, Selbstmanagement und Selbstevaluation.“

Der marktkonforme Arbeitnehmer ist also geografisch mobil, beruflich flexibel, ständig verfügbar, risikobereit und schließt ständig Kompromisse.

Er arbeitet permanent an der Performance seines Humankapitals. Er arbeitet befristet und auf eigenes Risiko. Und er kann dieses Berufsleben selbstverständlich mit seinem Privatleben in Einklang bringen.

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

das alles hat wenig mit den wirklichen Menschen und einem guten und selbstbestimmten Leben zu tun. Menschen sind keine globalen Nomaden.

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

in unserer Tarifpolitik, in unserer Arbeit in Aufsichts- und Betriebsräten folgen wir einem anderen Bild von Menschen und der Arbeit.

Aus unserer Beschäftigtenbefragung wissen wir:

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen etwas leisten und sie sind flexibel. Aber sie wollen ihren Beruf mit ihrem Familienleben, ihrer Partnerschaft, ihren Freunden, ihren Interessen und Hobbies in Einklang bringen können.

Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wissen sehr genau, dass die Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen steigen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Beschäftigten erwarten zu Recht, dass zwischen ihren Ansprüchen an eine gute Arbeit und den Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen eine neue Balance gefunden wird.

Schon heute gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Produktion und die Arbeit flexibel der Nachfrage anzupassen. Beispielsweise

betrieblich vereinbarte Arbeitszeitkonten, intelligente Schichtmodelle, tariflich geregelte Ausweitung der Arbeitszeit (Quote Angestellte) und im Krisenfall die Kurzarbeit.

Diesen Pfad wollen wir weiterverfolgen. Wir brauchen diese Modelle, wenn wir die Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland erhalten wollen.

Diese Instrumente waren es, die in den Jahren 2008/09 in Deutschland hunderttausende von Industriearbeitsplätzen gerettet haben. Im Ausland wurde das „German Jobwunder“ bestaunt. Aber es war kein Wunder, es war der kluge Einsatz von Flexibilisierungsinstrumenten.

Und auch hier darf die Sicht nicht einseitig sein. Die Flexibilitätsanforderungen an die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nehmen ebenfalls zu. Familie, Pflege, Ehrenamt, Weiterbildung und Beruf müssen unter einen Hut gebracht werden, teilweise über weite Strecken.

Insbesondere die Notwendigkeit der beruflichen Weiterentwicklung, des ständigen Erwerbs neuen Wissens und neuer Fähigkeiten fordert von den Beschäftigten heute und in Zukunft viel ab.

Über Tarifverträge und Mitbestimmung der Betriebsräte (also über Verhandlungs- und Vereinbarungsprozesse der Sozialpartner) können die Flexibilitätsbedürfnisse der Unternehmen und die Wünsche der Beschäftigten nach Zeitsouveränität in flexible

Lösungen umgesetzt werden. Wir wissen, dass dies nicht einfach ist.

Aber an diesen Instrumenten müssen wir weiterarbeiten. Wir plädieren für den Weg der internen Flexibilisierung: Arbeitszeitkonten – kurz-, mittel- und langfristig sind das zentrale Instrument. Über Tarifverträge und die Mitbestimmung der Betriebsräte kann dieses Instrument branchen- unternehmens- und betriebsangepasst gestaltet werden.

Und wir wissen: passgenaue Lösungen müssen mit den Beschäftigten, mit euch entwickelt werden. Nur dann werden die gefundenen Lösungen auch gelebt.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
lasst mich kurz zusammenfassen:

Deutschland braucht eine neue Balance von Flexibilität und Sicherheit, in der die Flexibilitätserfordernisse der Unternehmen mit den Arbeitswünschen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgewogen werden.

Wer jedoch extensiv und ohne tariflichen Rahmen interne mit externer Flexibilität kombiniert, der überfordert die Menschen und blockiert weitergehende Schritte bei der internen Flexibilisierung. Deshalb fordert die IG Metall die soziale Regulierung der Instrumente der externen Flexibilisierung durch Leiharbeit und

Werkverträge und die Anpassung der Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte an die neuen Bedingungen.

Daran arbeiten wir.

Ich wünsche uns eine ertragreiche Tagung und danke für die Aufmerksamkeit.