



Wolfgang Rhode

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

Handlungsbeispiele für eine innovative und ressourceneffiziente Arbeitsgestaltung

Tagung „Betriebsräte im betrieblichen Innovationsprozess“

Wolfenbüttel, 07.10.2008

Gliederung:

- 1) Einleitung
- 2) Rahmenbedingungen für Innovationen
- 3) Handlungsbeispiele
 - Ressourceneffizienz
 - Weiße Ware
- 4) Früherkennung und Innovation
- 5) Schluss

Sperrfrist Redebeginn

Es gilt das gesprochene Wort!

1) Einleitung

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
auf den ersten Blick ist die Lage völlig klar: Innovationen sind eine gute Sache!

Stehen sie doch im allgemeinen Sprachgebrauch für bahnbrechende neue Gedanken, zündende Ideen und technisch faszinierende Erfindungen. Sprachlich steht das Wort „Innovation“ für Neuerung bzw. Erneuerung. Und natürlich steht nahezu jeder lieber auf der Seite der Erneuerung und damit der Zukunft, anstatt als altes Eisen abgestempelt zu werden und im Vorgestern zu denken und zu leben.

Wenn ein Begriff positiv besetzt ist, dann ist dieser schnell in aller Munde. Meist ist dann nicht mehr klar, wie der Begriff denn tatsächlich zu verstehen ist; er wird für alles und jedes verwendet und manchmal auch mißbraucht.

Spätestens bei Wortschöpfungen wie Finanzmarkt-Innovationen, die dieser Tage die Finanzmärkte nicht nur ins Schlingern bringen, sondern die gesamte Wirtschaft in eine ausgemachte Krise führen, erschöpft sich dann schnell die Begeisterung.

Innovationen gelten gemeinhin als zentraler Faktor für die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Und tatsächlich ist die Innovationsfähigkeit ein entscheidender Faktor für nachhaltiges Bestehen und damit für die Sicherheit von Arbeitsplätzen. Das ist im Kern auch richtig, aber auch hier zeigt sich die Unschärfe des nahezu inflationär gebrauchten Modewortes.

Was sich gut anhört, kann sich genau als das Gegenteil erweisen. Hierzu einige kurze Stichworte: Eine technische Neuerung kann mit dem Verlust von Arbeitsplätzen einhergehen. Auch kann ein optimiertes Produktionskonzept auf einer größeren Arbeitsverdichtung basieren und damit mehr Streß und Belastungen zur Folge haben.

Diese Beispiele verdeutlichen, es kommt auf die Sichtweise und den Standpunkt an. Nicht alles, was den Produktionsprozess optimiert und umgangssprachlich mit dem Etikett „Innovation“ versehen ist, wirkt sich positiv auf die Beschäftigten aus.

Es geht uns nicht darum, selbst die Rationalisierungspeitsche zu schwingen. Auf der anderen Seite haben wir viele Beispiele vor Augen, bei denen Vorschläge unsererseits für bessere Produktionsprozesse und clevere Formen der Arbeitsgestaltung vom Management abgelehnt worden sind. Eure Vorschläge mögen sich vielleicht langfristig rechnen, hieß es vielleicht noch wohlmeinend. Aber sie wurden abgeschmettert, weil sie kurzfristig eben höhere Investitionen verlangten und damit den kurzfristigsten Renditezielen der Shareholder widersprachen.

Als Interessenvertreter der Arbeit im Betrieb und auch in der Gesellschaft kommt es für uns auf eine Positionsbestimmung an. Deshalb möchte ich auf unser Verständnis von Innovationen eingehen. Nicht zuletzt möchte ich mit konkreten Beispielen aufzeigen, wie Innovationen zum Wohle der Arbeitnehmer gestaltet werden können.

Und gerade, weil Gewerkschaften über kluge Innovationsstrategien betrieblichen Krisen vorbeugen können, will ich später über unsere konkreten Initiativen der IG Metall berichten.

Zunächst jedoch mein Dank für Eure Initiative. Sie ist ein wichtiger Mosaikstein für einen Innovationsansatz, der direkt im Betrieb ansetzt. Sicher bin ich mir auch, dass Euer Engagement für Innovationen im Sinne der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wirkt.

2) Rahmenbedingungen für Innovationen

Liebe Kolleginnen und Kollegen, beginnen wir mit der Betrachtung, wie es um das Innovationsmodell der hiesigen Volkswirtschaft bestellt ist. Sicherlich hängt die Innovationsfähigkeit eines Landes immer auch vom Engagement für Forschung und Entwicklung ab.

Die Länder der Europäischen Union haben sich mit der Lissabonstrategie vorgenommen, die öffentlichen und privaten Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf drei Prozent des Wirtschaftsprodukts ansteigen zu lassen. Ein Durchschnittswert von aktuell 1,74 Prozent zeigt dabei, dass sich Europa noch weit entfernt vom angestrebten Ziel befindet. Neben den traditionell hohen F+E-Aufwendungen im Norden Europas findet sich die Bundesrepublik mit guten 2,5 Prozent dabei deutlich über dem europäischen Durchschnitt wieder. Dabei ist es interessant zu wissen, dass der Löwenanteil der privaten F+E-Aufwendungen auf die Automobilindustrie und den Maschinenbau entfällt.

Offensichtlich gibt es einen Zusammenhang zwischen der hohen F+E-Intensität und der hohen Wettbewerbsfähigkeit dieser beiden Branchen. Mit diesem Befund also Entwarnung an der Innovationsfront; es läuft auch ohne uns alles in die richtige Richtung? Ganz und gar nicht. So kommt eine aktuelle Studie zu dem Befund, dass in vielen Betrieben Innovationsprozesse auf nur wenigen Schultern lasten. In zu vielen Unternehmen ist Innovation nur ein Thema für Experten. Das Fraunhofer Institut kommt zu dem Schluss, dass deutsche Industrieunternehmen Ideen zu langsam in Produkte umsetzen. Das spricht dafür, dass in vielen Betrieben keine systematische Nutzung des in den Belegschaften vorhandenen Know-hows stattfindet.

Das ist ein potentieller Gefahrenherd, der sich über kurz oder lang zur Bedrohung für Standort und Arbeitsplätze entwickeln kann. Wird eine wesentliche Innovation über längere Zeit verschlafen, tritt plötzlich die betriebliche Krise auf und das Management zieht die Verlagerungspläne aus der Tasche. Das haben wir oft erlebt, häufig haben wir in solchen Auseinandersetzungen bittere Niederlagen einstecken müssen.

Die Schlußfolgerung ist einfach: Wenn der Karren erstmal in den Dreck gefahren wurde, ist es schwer, ihn wieder heraus zu ziehen. Das ist uns allen klar. Ist es aber zu erreichen, dass der Karren gar nicht erst vom Weg abkommt.

Klar ist, die industrielle Produktion hat hierzulande keine Zukunft, wenn der Weg des Wettbewerbs um die niedrigsten Kosten beschritten würde. Für Billigheimer gibt es immer noch einen, der es noch billiger macht. Wir sind uns einig, Kostensenkungspläne über Arbeitszeitverlängerung oder den Verzicht auf tarifliche Leistungen sind der falsche Weg.

Das ist entgegen den neoliberalen Heilspredigern auch die Mehrheitsmeinung in der Bevölkerung, das hat auch gerade die Auseinandersetzung bei der Hanauer Vacuumschmelze bewiesen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, der Kampf gegen neoliberalen Ideologen ist schwierig. Aber noch schwerer ist es häufig, Manager und Kostenrechner von alternativen Konzepten im Betrieb zu überzeugen. Dennoch beschreiten wir diesen Weg.

Zur langfristigeren Lösung betrieblicher Probleme braucht es intelligente Initiativen. In der Tarifrunde 2006 haben wir genau das mit der Innovations- und Qualifizierungskomponente aufgegriffen. Dieses Instrument gilt es mehr denn je mit Leben zu füllen.

Weil es eben um unsere Arbeitsplätze geht und wir diese Aufgabe bei vielen Managern leider nicht in guten Händen wissen. Deswegen kümmern wir uns, nicht naiv, sondern mit klaren Positionen.

Klar ist, es darf für uns kein auf Technik verkürztes Verständnis von Innovation geben. Innovationen beschränken eben nicht auf das Implementieren von technischen Erfindungen nach dem Prinzip „neue Methoden sind klasse“.

Beispiel „ganzheitliche Produktionssysteme“.

Nicht nur in den großen Automobilunternehmen, auch in den kleinen Buden wird derzeit viel von „ganzheitlichen Produktionssystemen“ gesprochen. Es geht dabei darum, durch eine weitgehende Standardisierung von personell-organisatorischen und technischen Methoden die Voraussetzungen für reibungslose und verschwendungsarme Abläufe zu schaffen. In der Sprache der Manager hört es sich harmlos an. Jedoch können verdichtete Takte, mehr Stress, die Entwertung von Facharbeit und Dequalifizierung auch die Ergebnisse dieser neuen Entwicklung sein.

Unser Innovationsverständnis ist deshalb arbeitsorientiert. Wir wissen, Innovationen sind das Ergebnis umfassender sozialer Prozesse, in deren Mittelpunkt die Beschäftigten als Quelle jeglicher Innovation stehen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – und niemand anders - schaffen die Voraussetzungen für die Entwicklung und die Umsetzung neuer Ideen: Das gilt für die Erfindung bis hin zur Markteinführung eines Produktes. Nur mit hochqualifizierten und motivierten Beschäftigten, vom Zerspanungsmechaniker bis zum Entwicklungsingenieur, kann das gelingen.

Dafür braucht es Rahmenbedingungen: Deshalb fordert die IG Metall mehr öffentliche Bildungsinvestitionen sowie gute und für alle durchlässige Schulen und Universitäten. Dazu gehört auch die Aus- und Weiterbildung und zwar in allen Branchen. Aber, hochqualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für sich betrachtet sind noch kein Garant für verbesserte Produkte und Prozesse.

Es kommt auf die arbeitsweltlichen Rahmenbedingungen an. Herrscht Arbeitshetze, Stress und eine Kultur des Hire and Fire im Unternehmen, so vergeht allen Beschäftigten die Lust an der Arbeit und die notwendige Kreativität verfliegt.

Innovation verlangt aus meiner Sicht gute Arbeit. Die Retaylorisierung und prekäre Arbeitsverhältnisse sind aber Innovationskiller. Deshalb wehren wir uns gegen diese Fehlentwicklungen. Die IG Metall steht für faire Arbeitsbedingungen. Das hat viel mit Gerechtigkeit und Würde zu tun.

Aber eben nicht nur, faire Arbeitsbedingungen, soziale Sicherheit, berufliche Qualifizierung und eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur sind wichtige Voraussetzungen für Innovationen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, zu den Rahmenbedingungen noch eine letzte wichtige Anmerkung: Innovationen beinhalten immer auch eine Rationalisierungskomponente. Das gilt sicherlich direkt für neue Verfahren und Organisationsstrukturen in den Betrieben, indirekt sicher auch für neue Produkte und Dienstleistungen der Investitionsgüterbranche. Es kommt auf den Einzelfall an, ob und mit welchen Konsequenzen sich eine Veränderung/Innovation auf die Arbeitsplätze und darüber hinaus auswirkt.

Für Betriebsräte und Gewerkschaften gilt damit beides: Wir können Innovationen unterstützend begleiten und in vielen Fällen sogar selber anstoßen. Geht eine Veränderung mit einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen einher oder droht in der Konsequenz sogar der Jobverlust, dann haben wir als Interessenvertreter der Arbeit einen klaren Standpunkt. Innovationen dürfen sich nicht gegen die Beschäftigten richten.

Und was für den einzelnen Betrieb gilt, gilt in diesem Fall auch für die Wirtschaft insgesamt: Innovationen sollen gesellschaftlich nützlich sein. Unser Innovationsansatz ist deshalb immer auch eingebettet in ein wirtschaftspolitisches Gesamtkonzept und beinhaltet hohe Anforderungen an die soziale Abfederung von Umstrukturierungen.

3) Handlungsbeispiele

Liebe Kolleginnen und Kollegen, Gewerkschaften setzen auf das richtige Pferd, wenn sie auf Innovationen durch eine bessere Energie- und Ressourceneffizienz setzen. Jeder weiß: Die natürlichen Ressourcen sind begrenzt. Der Energiebedarf in vielen unserer Metallbranchen ist gewaltig. Zugleich zeigt ein Blick auf die Energiepreise und Rohstoffbörsen: Die Zeiten billiger Ausgangsmaterialien und preiswerter Energien sind vorbei. Vor diesem Hintergrund ist eine Steigerung der Ressourceneffizienz nicht nur eine Frage der ökologischen Vernunft, sondern auch der ökonomischen Notwendigkeit.

Es geht um Zukunftsinvestitionen, den Einsatz von technologischem Know-how, um effizienteren Materialeinsatz und Energieproduktivität. Das belegen zahlreiche Studien. So beziffert das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie den Anteil der Materialkosten im produzierenden Gewerbe mit weit mehr als 40 Prozent, die Lohnkosten liegen hingegen deutlich unter 25 Prozent. Dennoch konzentrieren sich zahlreiche Manager bei ihren Bemühungen um Produktivitätsfortschritte einseitig auf den Faktor Arbeit. Die Entwicklung der unterschiedlichen Produktivitätsfortschritte zeigt das deutlich.

Während die Arbeitsproduktivität seit 1960 um das dreieinhalbfache zulegen, stieg die Materialproduktivität nur um den Faktor zwei, die Energieproduktivität verbesserte sich lediglich um den Faktor 1,5. Die Wissenschaft ist sich einig; in der Steigerung der Energie- und Materialeffizienz liegt ein enormes Sparpotenzial.

Gemeinsam mit dem Bundesumweltministerium hat die IG Metall in einem „10 Punkte-Papier“ das Ziel einer Verdoppelung der Energie- und Rohstoffproduktivität bis 2020 festgeschrieben. Durch gezielte Investitionen in eine bessere Nutzung von Ressourcen könnten zudem viele hunderttausend neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

Die Aachener Kathy-Beys-Stiftung spricht von bis zu 760 000 neuen Jobs in Deutschland. Die sich rasch entwickelnde Branche erneuerbarer Energien ist dafür ein gutes Beispiel und letztlich ist sie das Ergebnis eines politisch geförderten Innovationspfades.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, der rote Faden besteht darin, Ressourcenschutz und Wirtschaftswachstum nicht als Gegensätze gegeneinander in Stellung zu bringen. Vielmehr sind Synergien zwischen der Material- und Energieeinsparung und vielen technologischen und wirtschaftlichen Innovationen vorhanden. Dies gilt sowohl für spezielle Produkte (regenerative Energien) wie für Prozesse und Verfahren in der gesamten Industrie.

Insgesamt ist das Wissen um ein ressourceneffizientes Wirtschaften in den Gewerkschaften und in Teilen des Managements vorhanden. Das Wissen in die betriebliche Praxis zu überführen, ist das Gebot der Stunde. Liegt doch das Hauptdefizit der Umweltdebatte in der riesigen Diskrepanz zwischen dem vorhandenem Wissen und dem zögerlichen Handeln.

Um tatsächlich eine Wende hin zum klimagerechten Wirtschaften zu erreichen, braucht es eine Sensibilisierung nicht nur der Unternehmensleitungen, sondern auch der Beschäftigten. Die letzte Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes hat auch den Betriebsräten die Aufgabe des betrieblichen Umweltschutzes zugewiesen. Mir fehlt die Kenntnis darüber, was in Euren Betrieben läuft. Deutlich ist mir aber in der Fläche, diese Aufgabe muss mehr denn je auch durch uns bewältigt werden. Eine wichtige Maßnahme ist hier der regelmäßige Austausch zwischen Management und Betriebsrat über die Stoff- oder Materialbilanzen. In vielen Branchen ließen sich unzählige Beispiele für energieeffizientere Produkte und Verfahren benennen.

Stellvertretend möchte ich auf zwei Beispiele hinweisen:

Das erste Beispiel ist aus dem Maschinenbau; Ein 5-Achs-Bearbeitungszentrum, mit dem Fräsarbeiten an Turbinenschaufeln durchgeführt werden, hat in etwa einen Energiebedarf von 12 Eigenheimen oder 10 Sportwagen. Wie bei vielen anderen Werkzeugmaschinen entfällt der Großteil des Energieverbrauchs auf den Stand-by-Modus. Durch eine intelligente Steuerung, bei der sich die Maschine nach Bedarf an- und ausschaltet, lässt sich der Energiebedarf deutlich verringern. Gelingt es, solche Ideen technisch umzusetzen und sogar durch uns anzustoßen, entwickelt sich Innovation in die richtige Richtung.

Richtig im Sinne der Sicherung des Unternehmens und auch richtig für den Klimaschutz.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, Stichwort Weiße Ware, hinter dieser Bezeichnung verstecken sich Kühlschränke, Waschmaschinen und andere Haushaltsgeräte. Firmennamen wie AEG und die entsprechende Auseinandersetzung um die Verlagerung des Nürnberger Werks vermitteln uns den Eindruck, dass die Produktion in Deutschland und Westeuropa keine Zukunft mehr hat. Sicherlich hat diese Branche im Lande keine blendenden Zukunftsaussichten, aber sie hat dennoch Perspektiven. Gleichzeitig wissen wir, dass viele Haushaltsgeräte richtige Energiefresser sind. Hier können wir ansetzen, der Lohnkostenwettbewerb ist hingegen nicht zu gewinnen. Als IG Metall haben wir die Energieeffizienzinitiative für die Weiße Ware gestartet. Das Ziel ist klar, durch ein verbessertes EU-Energielabel kann der Produktion „Made in Germany“ bei Kühlgeräten u.a. wieder eine Perspektive eröffnet werden. Sinnvoll ist auch die Einführung von top-runner-Programmen, d.h. die Hausgeräte mit den niedrigsten Verbrauchswerten werden zum Standard erklärt und weniger effiziente Geräte werden vom Markt genommen.

Dies knüpft an den wissenschaftlichen und produktionstechnischen Vorsprung hiesiger Hersteller an, verlangt aber auch eine permanente Weiterentwicklung des vorhandenen

Wissens. Die Gleichung „weniger Stromverbrauch, mehr Arbeitsplatzsicherheit“ kann, angestoßen durch Betriebsräte, im Bereich der Weißen Ware aufgehen.

4) Früherkennung und Innovation

Liebe Kolleginnen und Kollegen, in diesem Kreis möchte ich die Gelegenheit nutzen und auf die aktuellen IG Metall Initiativen hinweisen. Viele Bezirke haben schon seit längerer Zeit positive Erfahrungen mit der Kampagne „besser statt billiger“ gemacht. Es ist öfters gelungen, den Wettbewerb um die niedrigsten Kosten zu Gunsten einer besseren Produktqualität zu drehen. Daran wollen wir anknüpfen.

Beim Vorstand haben wir seit dem letzten Gewerkschaftstag ein Ressort „Arbeit und Innovation“, das Euch als Partner zur Verfügung steht. Gerade in diesen Tagen haben wir ein Projekt unter dem Titel „Früherkennung und Innovation“ auf die Schiene gesetzt. Um betriebliche Auseinandersetzungen im Sinne der Vorsorge statt der Nachsorge anzugehen, wollen wir mit diesem Projekt neue Wege gehen.

Es geht uns darum, konkrete Handlungsbausteine zu entwickeln und in ausgewählten Musterbetrieben zu erproben. Davon versprechen wir uns zweierlei: Erstens eine Verbesserung der innovationspolitischen Beratungsstrukturen auf allen Ebenen der IG Metall. Zweitens geht es uns um eine bessere betriebs- und branchenpolitische Verankerung von Innovationspolitik.

Wir wollen Hilfe zur Selbsthilfe im betriebswirtschaftlichen Umfeld geben und den Aufbau und die Pflege einer betrieblichen Krisenfrüherkennung vorantreiben. Das ist eng verknüpft mit der Vertiefung des betriebswirtschaftlichen Know-hows für unsere Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten. Es zielt aber auch auf Betriebsräte und auf die Wirtschaftsausschüsse. Konkret geht es darum, betriebpolitische Alternativen zu den gängigen Kostensenkungsprogrammen des Managements aufzuzeigen.

5) Schluss

Liebe Kolleginnen und Kollegen, Innovationen bedeuten Veränderungen, damit haben sie Licht und Schatten. Das wissen wir und gleichzeitig wissen wir: Neuerung und Veränderung sind der konstante Faktor innerhalb des Kapitalismus. Offen ist hingegen, in welche Richtung sie sich entwickelt.

Dafür sind die ökonomischen und ökologischen, bildungs- und forschungspolitischen Rahmenbedingungen entscheidend. Wie sehr die Shareholder-Value-Orientierung sinnvolle Innovationspfade verhindert, dazu habe ich mich geäußert.

Als IG Metall wollen wir Innovationen die richtige Richtung geben. Wir unterstützen Innovationen, in dem wir Themen wie Ressourceneffizienz hochziehen und Branchen eine Perspektive bieten. Wir fördern Innovationen, in dem wir mit dem Frühwarnsystem Betriebsräten direkte Instrumente an die Hand geben, mit dem Schwächen im Betrieb aufgedeckt werden können. Und schließlich begleiten wir Innovationen, in dem wir uns für gute Arbeit einsetzen, so dass, anstatt von kurzen Takten qualifizierte Facharbeit gestärkt wird.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.