

# Transformation und Mitbestimmung

von Wolfgang Däubler

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich bedanke mich ganz herzlich für die Einladung zu dieser großen Tagung mit so ungewöhnlich vielen Teilnehmern. Ich freue mich, hier zu sein und ein interessantes Thema behandeln zu können.

Vorweg eine kleine Warnung. Ich werde mitunter etwas ungewohnte Dinge sagen, die man sonst als vernünftiger Mensch und Gewerkschafter lieber im Dunkeln lässt. Ich bin aber in einem Alter, in dem ich mit Sicherheit keine Karriere mehr mache und auch nicht mehr auf das Wohlwollen wichtiger Leute angewiesen bin. Das schafft Freiheit im Denken, Reden und Handeln, wovon ich des Öfteren auch Gebrauch mache. Dafür bitte ich euch von vorne herein um Verständnis.

Mein Thema lautet „Transformation und Mitbestimmung“. Bei der Transformation geht es darum, dass der Übergang zur E-Mobilität, in Zukunft vermutlich auch zur Wasserstoff-Technologie, ohne große soziale Verwerfungen bewältigt wird. Ganz generell gesagt, handelt es sich um einen wichtigen Schritt hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft. Dieser Prozess kann - wie wir alle wissen - zu Arbeitsplatzverlusten führen. Diese treten sicher ein, wenn man sich nicht wehrt.

Als erstes sind Leiharbeiter dran, Teilzeitkräfte und Werkvertrags-Beschäftigte. Befristete Verträge werden nicht verlängert. Sie alle werden gewissermaßen geräuschlos abgebaut und verlieren meist auch ihren Arbeitsplatz. Da ist weder von Sozialplan noch gar von Arbeitskampf die Rede. Dass dies nicht immer so bleiben muss, liegt auf der Hand.

Dann trifft es aber auch die Stammbeslegschaft. Hier ist die IG Metall in den letzten Monaten und Jahren aktiv geworden und hat sich nicht einfach mit Sozialplänen begnügt, wo man pro Jahr der Betriebszugehörigkeit 0,4 Monatsgehälter bekommt. Sie hat eine ganze Reihe von bemerkenswerten Tarifverträgen geschlossen. Ich habe sie zur Vorbereitung auf das heutige Treffen bekommen und sie auch gelesen.

Meist mache ich das ja nicht. Wenn ich mich um Leiharbeiter kümmere, wird man meist mit „Tarifregelungen zum Abgewöhnen“ konfrontiert. Sie sind im Laufe der Jahre etwas besser geworden, aber sie weichen immer noch deutlich zu Lasten der Leiharbeitnehmer von dem ab, was für Stammbeschäftigte gilt. Und bei den anderen Tarifen bekommt man halt das fertige Produkt – und das lese ich nur, wenn ich es für meine Arbeit brauche, weil man ja doch nichts mehr bewegen kann.

Aber bei den Tarifverträgen, die Ihr erreicht habt, ist es anders. Bei einigen handelt es sich um Sozialtarifverträge, die der Art nach das Gleiche regeln wie ein Sozialplan, die aber weit über das hinausgehen, was dort üblicherweise drinsteht. Schon das ist ein großer Erfolg, weil die Kolleginnen und Kollegen sehen, dass man auch außerhalb der Betriebsverfassung und mit Hilfe einer aktiven Gewerkschaft etwas erreichen kann.

Ich habe mich darüber auch deshalb gefreut, weil ich vor vielen Jahren mal ein ganz anderes Erlebnis hatte. Ich war von einem Anwaltsbüro eingeladen, um für dessen Mandanten – alles Betriebsräte – einen Vortrag über Interessenausgleich und Sozialplan zu halten. Damals war die Entscheidung des BAG noch ganz frisch, wonach man auch für einen Sozialtarifvertrag streiken kann. Ich hatte diese Entscheidung gewissermaßen als „frohe Botschaft“ im Gepäck. Meine Vorstellung war, dass sich alle freuen, wenn ich verkünde: „Das Bundesarbeitsgericht, also die höchste Instanz im Arbeitsrecht, hat entschieden: Ihr könnt mehr verlangen als einen normalen Sozialplan, Ihr könnt die Tarifschiene aktivieren und da ist mehr drin, als man in einer Einigungsstelle durchsetzen kann. Denn Ihr habt das Recht, für einen solchen Tarif zu streiken. Und dieses Recht kann man nicht mehr in Frage stellen, weil es ausdrücklich im Urteil des Bundesarbeitsgerichts steht“. Doch es kam keine Freude auf; die Stimmung war irgendwie verhalten. Vielleicht ist es sinnvoll, dachte ich mir, wenn ich die Überlegung anschließe, „Unter diesen Umständen könnt Ihr in den Sozialplan-Verhandlungen immer damit drohen, dass die Gewerkschaft die Sache übernimmt und einen Sozialtarif verlangt, der Euch sehr viel teurer kommt als ein Sozialplan. Das kann dazu führen, dass die Sozialplansumme etwas höher wird“. Es waren ungefähr 40 Betriebsräte anwesend, aber ein ernsthaftes Interesse an diesen Überlegungen, die der Professor da so entwickelt hatte, bestand nicht. Und das habe ich mir gemerkt.

Deshalb habe ich mich besonders gefreut, als ich diese IG Metall-Tarifverträge gelesen habe. Es geht also doch, man muss nicht immer den Kopf einziehen und auf die Einigungsstelle hoffen. Das ist eine erfreuliche Feststellung.

Der zweite bemerkenswerte Punkt ist der, dass nicht nur Ausgleichsleistungen festgeschrieben wurden, sondern auch neue Produktionsschwerpunkte; und für sie wurde eine Mindestzahl an Arbeitsplätzen festgeschrieben. Auch das ist zulässig, geht aber über den üblichen Rahmen von Tarifverträgen weit hinaus. Ich kann nur sagen: Hut ab vor dieser großen Leistung der Organisation, insbesondere ihrer Mitglieder! Das habt ihr gut gemacht! Die überregionale Öffentlichkeit sollte von diesen Dingen sehr viel mehr Notiz nehmen. Wenn man nicht systematisch bei Google nach „Tarifverträge IG Metall Bezirk Mitte“ sucht, findet man das gar nicht. Und die Presse berichtet eher über die familiären Konflikte im englischen Königshaus, als dass sie solche Dinge für erwähnenswert hält.

Nun fragt man sich natürlich: Wie wird es in Zukunft sein? Denn die Transformation ist mit den Tarifverträgen nicht abgeschlossen, sie geht weiter. Es wird mit Recht kritisiert, dass es keine vorausschauende Politik der Unternehmen gibt und auch keine wirkliche Industriepolitik der politischen Instanzen. Die Unternehmen – das ist eben schon von Jörg Köhlinger gesagt worden – behaupten: „Das geht euch alles nichts an, die Entwicklung des Unternehmens ist allein unsere Sache.“ In Wirklichkeit haben sie aber oft gar keine eigene Vorstellung; hinter einem klug erscheinenden Gesicht und wohl klingenden Reden verbirgt sich Ratlosigkeit.

Dazu wieder ein kleines Stück Erfahrung. Durch Zufall konnte ich vor gut einem Jahr an einem Gespräch teilnehmen, an dem Arbeitgebervertreter, Betriebsratsanwälte, Vertreter von Transfergesellschaften, Insolvenzverwalter und einige weitere Interessierte teilnahmen. Es war ein informelles Gespräch, was den großen Vorteil hat, dass man viele Überlegungen entwickeln kann, auch solche, die vielleicht ein wenig außerhalb des Horizonts der eigenen Organisation liegen. Man diskutierte darüber, was mit den Automobilzulieferern in Baden-Württemberg geschehen würde. Ein anwesender ehemaliger Konkursverwalter erzählte - gewissermaßen mit heimlich leuchtenden Augen -, er würde mindestens drei Unternehmen kennen, die noch Aufträge für ein halbes Jahr hätten, aber keinerlei Konzeption, wie es danach

weitergehen solle. In derartigen Fällen werde er dann gerufen – für ihn eine sehr einträgliche Geschichte (weshalb er auch so einen fröhlichen Gesichtsausdruck hatte), aber für die betroffenen Kolleginnen und Kollegen eine Katastrophe. Wenn man von dieser Seite solche Informationen bekommt, ist wohl was dran an der beklagten Konzeptionslosigkeit.

Man muss sich die Frage stellen, weshalb es so wenige Konzepte in den Unternehmen gibt. Mich interessiert dabei nicht nur die Feststellung als solche; viel interessanter sind die Ursachen. Ein Grund ist sicherlich das Wettbewerbsprinzip. Die Unternehmen wollen sich nicht gegenseitig in die Karten schauen lassen. Der Konkurrent soll doch nicht wissen, was ich mir überlegt habe und erst recht nicht, dass ich mir eigentlich gar nichts überlegt habe. Das Wettbewerbsprinzip steht also einer vernünftigen Koordinierung, einer einheitlichen Politik entgegen.

Dann gibt es noch ein weiteres Hindernis, und das liegt in der Hierarchie. Wenn man dem Chef widerspricht, so geht man in vielen Betrieben das Risiko ein, dass man nicht nur Stirnrunzeln verursacht, sondern am Ende die eigene Karriere einen Knick bekommt. Man kann zu einer negativen Figur insbesondere dann werden, wenn man grundsätzliche Dinge in Frage stellt – gerade auch dann, wenn man eigentlich Recht hat. Vor vielen Jahren war das mal ein Daimler-Problem, als dort Herr Schrempp noch das Zepter schwang. Für ihn war die missglückte Ehe mit Chrysler, bei der er über eine Milliarde in den Sand setzte, so etwas wie ein Lebenswerk. Viele sahen, dass die Sache schief laufen würde, aber niemand wagte es, dies effektiv anzusprechen. Das hätte ja bedeutet, dass man ihm einen elementaren Irrtum vorwirft – und da ist die Gefahr groß, dass man entweder als abgrundtief dumm oder als böseartig eingeordnet wird. Beides ist karriereschädlich. Das weiß jeder, und deshalb wird „bei Hofe“ die Wahrheit nicht gesagt. Die Hierarchie wird so zum Feind der offenen Diskussion, die Organisation ist keine lernende mehr, sie lebt von Illusionen, die irgendwann zerplatzen.

Dazu kommt noch ein Weiteres. Es gibt in solchen Unternehmen verschiedene Gruppierungen, Leute mit bestimmten Funktionen oder bestimmten beruflichen

Spezialisierungen. Sagt eine dieser „Gruppen“, die mit der Spitze einer Abteilung identisch sein kann, zu einem bestimmten Projekt „nein“, dann trauen sich die übrigen nicht, es gegen diese Position durchzusetzen, also auf höherer Ebene, insbesondere im Vorstand eine Mehrheitsentscheidung zu treffen. Dies auch dann, wenn sie die Bedenken in der Sache nicht teilen. Man könnte ja selbst irgendwann in der Position der Minderheit sein, und dann würde man sehr ungern überstimmt. Also geht man nach dem Krähenprinzip sehr sorgsam miteinander um und trifft am besten überhaupt keine Entscheidung. Mir fällt immer wieder die Kritik auf, die Kolleginnen und Kollegen an den Entscheidungsabläufen in ihren Unternehmen üben; die wirtschaftliche Vernunft habe dort einen schweren Stand – um es mit meinen Worten zusammenzufassen. Das müsste man viel stärker öffentlich thematisieren.

Als Berater eines Gesamtbetriebsrats habe ich aus der Nähe den Fall einer IT-Firma erlebt. Sue steht in amerikanischem Eigentum, und die Amerikaner haben sich vorbehalten, bei jeder Kleinigkeit erst einmal gefragt zu werden; ohne ihre Zustimmung läuft nichts. Diese Struktur hat zu großen Problemen mit Kunden geführt, die sich darüber beklagen, es sei nicht möglich, mit dieser Firma schnell verbindliche Abmachungen zu treffen; bis eine Antwort aus den USA da sei, könne es sehr lange dauern. Viele haben sich deshalb einen anderen Partner gesucht. Was war die Folge? Es gab Papiere mit der Überschrift: „Wir müssen eine Fehleranalyse machen“, doch niemand hat irgendwelche Fehler benannt. Stattdessen hat man Personal abgebaut, um die Kosten zu reduzieren, weil natürlich die Einnahmen zurückgegangen waren. Ungefähr ein Sechstel aller Beschäftigten musste gehen, etwa 400 Personen - was die Motivation der Verbleibenden nicht eben erhöht hat. Im folgenden Jahr hat sich die gleiche Geschichte wiederholt; dieses Mal waren 300 Leute dran. Von „Lernkultur“ keine Spur. Diese Form von geistiger Abschottung und Unfähigkeit ist schon als solche ein Skandal, denn wie will ein solches Unternehmen in der internationalen Konkurrenz bestehen? Aber es ist erst recht empörend, wenn fehlende Konzeptionen zu Lasten der Beschäftigten gehen.

Ich hoffe, ich habe deutlich gemacht, dass wir uns nicht auf eine Transformationsstrategie der Unternehmerseite verlassen können. Auch die hoch bezahlten Manager kochen nur mit Wasser – und oft ist es kein klares, sondern ein abgestandenes oder schmutziges Wasser.

Wie sieht es mit den politischen Entscheidungsträgern aus? Ist dort mehr Vernunft, etwa eine schlüssige Industriepolitik zu erwarten? Ich sehe da insbesondere zwei Probleme.

Das eine ist die Auswahl der Entscheidungsträger. Gewählt wird, wer eine gute Fähigkeit zur Selbstdarstellung hat. Das ist keine schlechte Eigenschaft, aber sie sagt wenig darüber aus, ob die fragliche Person auch inhaltlich gute Ideen hat, ob sie weiß, wie unsere Gesellschaft funktioniert, was man erreichen und was man nicht erreichen kann. Die Argumente in Talkshows lassen sich von guten (und teuren) Werbeberatern lernen, und auch die Fähigkeit, andere möglichst nicht ausreden zu lassen, wird einem Kandidaten beigebracht oder er verfügt von Natur aus darüber. Werden solche Menschen gewählt und kommen sie in Regierungsämter, so hängt alles davon aus, ob und durch wen sie sich beraten lassen. Das ist oft ein subjektives Problem, denn die erfolgreiche Karriere bläst bei manchen das Ego ganz gewaltig auf: Schließlich zeigt doch der Lebenserfolg, dass man letztlich fast alles weiß und richtig beurteilen kann. Wie sollen denn Leute, die es sehr viel weniger weit gebracht haben, einem wirklich einen Rat geben können? Dazu kommt dann der aus der Wirtschaft bekannte – ich nenne ihn mal – Schrempp-Effekt: Die Umgebung traut sich nicht mehr, grundlegende Dinge in Frage zu stellen, und diskutiert lieber darüber, ob die Krawatte gut gewählt ist oder das Kostüm die richtige Farbe hat.

Der zweite Punkt ist aber noch wichtiger. Die politischen Entscheidungsträger handeln nicht gewissermaßen in einem Raum der vollen Freiheit. Sie sind eingebunden in ihre Parteien und deren grundsätzliche Ausrichtung. Hier auszuscheren ist schwer möglich. Man bekommt zumindest eine schlechte Presse als „Abweichler“, die Kolleginnen und Kollegen gehen mehr oder weniger auf Distanz, mittelfristig ist die Wiederwahl gefährdet. Doch wie steht es damit, wenn eine ganze Organisation aus dem Ruder laufen würde? Unterstellen wir, eine Partei würde ernsthaft das Zweitstimmrecht des Vorsitzenden und die Vertretung der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat abschaffen und so echte Parität herstellen wollen. Oder – aus meiner Sicht besser - bestimmte Unternehmerentscheidungen davon abhängig machen, dass sich im Aufsichtsrat eine Zwei-Drittel- oder eine Drei-

Viertel-Mehrheit dafür ausspricht? Wenn es eine kleine Oppositionspartei wäre, würde man es schlicht nicht zur Kenntnis nehmen, man kann auch sagen: totschweigen. Wenn es eine Regierungspartei sagen würde, wären die Dinge komplizierter.

Vertreter von Großunternehmen würden vermutlich zunächst Gespräche mit wichtigen Repräsentanten der Partei führen, um herauszubekommen, ob das denn wirklich ernst gemeint sei. Wäre dies so, würde man zunächst einmal jede Form von Parteispenden stoppen. Die überregionale Presse würde zahlreiche Kommentare veröffentlichen, dass eine solche Struktur die deutschen Unternehmen entscheidungsunfähig mache; im Wettbewerb hätten sie keine Chance mehr. Plötzlich würde sich die Aufmerksamkeit auf alle realen oder scheinbaren VW-Skandale konzentrieren, denn dort wird ja eine solche Mitbestimmung praktiziert. Die amerikanischen Rating-Agenturen würden Presseerklärungen abgeben, dass das gute Rating der Bundesrepublik unter solchen Umständen bei der nächsten Überprüfung keinen Bestand mehr hätte. Und es würden sich Journalisten finden, die sich für alle Einzelheiten aus dem Leben der führenden Vertreter dieser Partei interessieren: Die teilweise abgeschriebene Doktorarbeit ist da ein dankbares Thema, die Tätigkeit als Finanz- oder Wirtschaftsminister in einem Bundesland vielleicht ein noch viel besseres. Man würde „Leichen im Keller“ finden, notfalls auch erfinden, um so die Akzeptanz der Person bei der Bevölkerung zu reduzieren, vielleicht sogar zu zerstören.

Wie wird die Partei in dieser Situation reagieren? Gegenüber einem solchen Trommelfeuer wird man kaum Widerstand leisten können. Sollen wir alle unsere guten anderen Projekte nur wegen dieser einen Sache aufs Spiel setzen? Man würde den Sprechern der Großunternehmen informell zusagen, das Gesetzgebungsprojekt nicht weiter zu verfolgen. Es formal fallen zu lassen, käme bei den eigenen Unterstützern nicht gut an – also lässt man es im Sande verlaufen.

Was würde geschehen, wenn ein solches „Einknicken“ entgegen aller Erfahrung nicht passieren würde? Wenn die mildereren Mittel nicht funktionieren, würden die Herrschenden die stärkeren einsetzen. In der Ära Willy Brandt gab es zum Beispiel Stimmen aus dem Unternehmerlager, die damit drohten, keine Lehrlinge mehr

auszubilden, und andere verwiesen darauf, man könne ja auch im Ausland investieren, wo man diesen „Mitbestimmungskram“ nicht befürchten müsse.

Ist allen klar, wie dieser Machtkampf ausgeht? Wir leben eben nicht in einer „liberalen“ Demokratie, wo nur das bessere Argument zählt. Wir leben in einer Gesellschaft, in der es Machtverhältnisse gibt. Bundeskanzlerin Merkel hat dies einmal mit der Formel von der „marktkonformen“ Demokratie umschrieben. Das ist zwar nicht die Demokratie des Grundgesetzes, ganz und gar nicht, aber es ist die reale Demokratie der Bundesrepublik 2022. Wenn man Vorschläge macht, die so tun, als würden wir in einer Demokratie des herrschaftsfreien Dialogs leben, dann kann dies sinnvoll sein, um den Widerspruch zwischen dem Grundgesetz und der Realität aufzudecken. Wenn man es allerdings tut, weil man denkt, man könne es tatsächlich durchsetzen, weil doch alles so schön eingerichtet sei in unserer Gesellschaft, dann ist das wie ein Wunschzettel für den Weihnachtsmann. Es vertieft dann Illusionen über die wirklichen Herrschaftsverhältnisse, unter denen wir leben.

Was folgt daraus für die gewerkschaftliche Strategie? Vom Gesetzgeber sollte man nicht viel erwarten, egal wie die Wahlversprechen oder der Koalitionsvertrag aussehen. Wo es im Grunde etwas besser aussieht – das wird euch vielleicht überraschen! – ist die Weiterentwicklung des Rechts durch die Gerichte. Man denke etwa an die Klima-Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts, die mehr verlangte als das Parlament zu geben bereit war. Interessant ist dort auch die Aussage in Ziffer 206 der Gründe, wonach der Gesetzgeber wegen der Wahlen immer nur kurzfristige Entscheidungen treffe. Und außerdem: Er sei interessengebunden und von daher beispielsweise nicht in der Lage, die Interessen künftiger Generationen ausreichend zu berücksichtigen. Eine solche realistische Sicht der Dinge sollte sich auch in den Gewerkschaften durchsetzen. Oder nehmen wir ein anderes, uns allen wohl vertrautes Beispiel. In § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz heißt es: „Die Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, unterliegen der Mitbestimmung.“ Die Worte „dazu bestimmt sind“ werden vom Bundesarbeitsgericht im Sinne von „dazu geeignet“ interpretiert, weil man das „bestimmt sein“ fast nie beweisen könnte. Oder nehmt den Grundsatz, dass die Arbeitszeit in einem

transparenten und verlässlichen System erfasst werden muss – so eine neuere Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs. Unser Gesetzgeber und der Brüsseler Ministerrat würden es nie wagen, etwas Derartiges von sich aus festzuschreiben. Etwas vergrößernd könnte man sagen: Da kämen zu viele Parteispenden in Gefahr. Richter sind diesen Einflüssen nicht in gleicher Weise ausgesetzt und können daher auch längerfristig und an Interessen denken, die sich im Parlament nicht durchsetzen würden. In diesem Zusammenhang darf ich auch an die BAG-Entscheidung erinnern, die die Erstreikbarkeit von Sozialtarifen bejaht hat und die es ausdrücklich dahinstehen ließ, ob man auch um eine Betriebsverlagerung oder eine vergleichbare unternehmerische Entscheidung streiken könnte. Außerdem haben sie gesagt, man könne Forderungen stellen, die so hoch seien, dass die Realisierung der eigentlichen unternehmerischen Planung wirtschaftlich völlig uninteressant werde. Eine vergleichbare Festlegung durch den Bundestag wäre vielleicht Anfang der 1970-er Jahre möglich gewesen, später mit Sicherheit nicht mehr. Seit einigen Jahren kann man auch Vorteile für Gewerkschaftsmitglieder vereinbaren. Ein Beispiel aus dem Bereich der Deutschen Bahn. Dort gibt es eine durch Tarifvertrag eingerichtete gemeinsame Einrichtung, die ausschließlich von der Gewerkschaft verwaltet wird. Sie erhält in jeder Tarifrunde Mittel von der Arbeitgeberseite, die dann ausschließlich an Gewerkschaftsmitglieder verteilt werden. Ich kann das hier nicht vertiefen, aber das Modell funktioniert gut.

Wir müssen uns genau überlegen, wie die Transformation aussehen muss, wie wir diesen bisher relativ erfolgreichen Weg weitergehen können. Und wir dürfen uns dabei nicht auf die Vernunft der Arbeitgeber oder auf die politischen Instanzen verlassen. Man muss sich – ob man dies schön findet oder nicht - im Wesentlichen auf seine eigenen Kräfte besinnen! Dabei ist es auch wichtig, dass man sich nicht einschüchtern lässt, wenn man eine schlechte Presse bekommt. Es gibt einen alten Spruch von August Bebel: „Wenn mich die bürgerliche Presse lobt, dann weiß ich, dass ich was falsch gemacht habe.“ Das, finde ich, ist ein schöner und immer noch sehr aktueller Spruch. Er gilt natürlich auch umgekehrt: „Wenn die Presse mich kritisiert, dann bin ich wahrscheinlich auf der richtigen Seite.“ Deshalb kritisiere ich auch den Weselsky nicht, ganz im Gegenteil. Er hat einiges ganz gut hingekriegt, der „Bösewicht“. Entscheidend ist: Man muss selbst handlungsfähig und stark sein, und man muss eigene Konzepte haben. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind,

dann kann man nicht nur Arbeitsplätze sichern, sondern auch gute Arbeit realisieren. Meine Botschaft ist die von Rosa Luxemburg: „Erwartet von niemandem eine Hilfe als von euch selbst.“ Das muss das leitende gewerkschaftliche Prinzip werden. Herzlichen Dank für eure Aufmerksamkeit!