

Professor Dr. Wolfgang Däubler

**Tarifautonomie, Betriebsverfassung, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
Das Erfolgsmodell und seine Weiterentwicklung**

- Vorläufige Thesen -

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich hoffe, dass das Mittagessen geschmeckt hat. Es ist nicht ganz einfach, nach dem Mittagessen zu reden, das wisst ihr alle aus eigener Erfahrung. Da gibt es so eine natürliche Müdigkeit, deshalb hat man auch darüber geschrieben „Impulsreferat“. Ich soll praktisch durch Impulse der Müdigkeit entgegenwirken. Das will ich jetzt irgendwie probieren, ob es mir gelingt, weiß ich nicht.

Thema ist Tarifautonomie, Betriebsverfassung, Unternehmensmitbestimmung, also kollektives Arbeitsrecht, wie die Juristen sagen würden. Dieses kollektive Arbeitsrecht erfreut sich im Ausland eines großen Ansehens. In den 70er Jahren gab es in Italien, in Spanien, in Frankreich und in vielen anderen westlichen Ländern enorm viele Seminare, in denen man sich überlegt hat, was ist eigentlich das Geheimnis dieser Arbeitsbeziehungen in Deutschland? Sie sind schließlich einigermaßen demokratisch, vielleicht sogar sehr demokratisch und trotzdem ist die Arbeitsproduktivität gesichert. Wie kriegen die das hin? Diese Begeisterung hat sich in den 80ern und zum Teil auch in den 90er Jahren gehalten. 1990 erschien in den USA, von einem ganz bekannten Harvard-Professor, ein Buch, wo er geschrieben hat, man müsse eigentlich die deutschen Betriebsratstrukturen in den USA übernehmen.

1991 haben die Slowenen aus lauter Begeisterung die deutschen Betriebsräte eingeführt, per Gesetz, ein wenig verändert gegenüber unserem Betriebsverfassungsgesetz, aber im Prinzip die gleiche Einrichtung.

Südafrika hat was Ähnliches gemacht. 1993, hat man ein Gesetz erlassen, welches in Teilen lächerliche Ähnlichkeit mit unserem Betriebsverfassungsgesetz hat. Paragraf 37 findet man in wörtlicher englischer Übersetzung dort wieder. Das ist ein

ganz neues Gefühl, das man als Jurist hat, solche Sachen, mit denen man immer wieder arbeitet, und plötzlich findet man die woanders auf Englisch wieder.

Das Allerneueste ist, vor etwa zwei Monaten hat die chinesische Führung entschieden, dass es wohl nicht ausreicht, immer nur Wachstum um jeden Preis voranzutreiben, sondern sie haben gesagt „wir müssen jetzt Wachstum plus Sozialpolitik betreiben“, also wir würden sagen, sozial verträgliches Wachstum. Da beginnen sie nun, sich sehr genau umzuschauen auf der Welt und haben unter anderem auch das deutsche Modell entdeckt, wo es sehr großes Interesse und auch sehr viele Seminare und Ähnliches gab.

Man könnte also an sich im ersten Moment den Eindruck haben, es steht prima mit dem deutschen Modell der Arbeitsbeziehung. Nur, wenn man die hiesige Wirtschaftspresse liest, sieht das natürlich ganz anders aus, da ist es gar nicht so schön. Da hat man – und Hubertus Schmoldt hat bereits darauf hingewiesen - die Neoliberalen und ihre Kritik. In der Regel kommt diese Kritik, die sagt „mehr Flexibilität, mehr Deregulierung“, die kommt typischerweise von Lebenszeitbeamten. Nämlich von Professoren, die Lebenszeitbeamte sind. Wenn man sie ärgern will, dann kann man sie mal fragen „wärt ihr eigentlich auch dafür, dass man mal das Lebenszeitbeamtenrecht ein bisschen flexibilisiert oder dereguliert?“. Das wäre eigentlich auch eine Geschichte, die man sich ein wenig näher überlegen sollte. Da wird gesagt, das Arbeitsrecht kostet zuviel, das ist ein unnötiger Kostenfaktor und das führt zu einem rigiden Kartell der „Arbeitsplatzbesitzer“ Wenn man das nicht hätte, wäre alles in Ordnung. Genau so ist es natürlich nicht.

Das Kostenargument bringt nichts. Natürlich kostet Tarifautonomie, natürlich kostet auch ein Betriebsrat, aber auf der anderen Seite steht die rationale Form der Konfliktbewältigung. Man muss sich überlegen, wenn es das nicht gäbe, wie die Dinge hier aussehen würden. Das lässt sich zwar sehr schwer in Zahlen ausdrücken, aber man muss sich im Klaren darüber sein, ohne Tarifautonomie, ohne Betriebsräte, wäre das gleiche System in einer sehr viel schlechteren Verfassung. Ich habe das einmal ganz konkret erlebt. Ich war in Sao Paulo bei der deutsch-brasilianischen Handelskammer. Dort war ein Arbeitsmittagessen angekündigt. Anwesend waren Vertreter von Tochtergesellschaften deutscher Firmen in Sao Paulo. Da sind sehr

viele deutsche Firmen und die haben in der Regel brasilianische Personalleiter, und die kommen ihrerseits typischerweise aus der Oberschicht, und die hat nicht gerade eine besonders große demokratische Tradition. Die Dramaturgie war die, erst gab es eine Vorspeise, dann sollte ich 25 Minuten lang die Mitbestimmung schildern, dann sollte die Hauptspeise kommen. Ich dachte mir „nachher wird es dir wahrscheinlich nicht mehr so schmecken, also jetzt iss mal die Vorspeise gründlich!“ War auch gut. Dann habe ich vorsichtig diplomatisch die Vorzüge der Mitbestimmung geschildert und dann haben die mir zu meiner großen Überraschung gesagt „Sie könnten ruhig ein bisschen offensiver die Mitbestimmung vertreten. Wir finden das gut und uns fehlt das hier in Brasilien“. Dann haben sie mir erzählt, dass es eine ganze Reihe von Unternehmen gibt, einige waren vertreten, mit deren Gewerkschaft, Tarifverträge geschlossen, um eine betriebliche Interessenvertretung zu schaffen. Warum? Weil sie ohne die Interessenvertretung immer wieder mit der Situation konfrontiert waren, dass es in irgendeiner Abteilung Probleme gab und dann plötzlich alle Leute in dieser Abteilung krank wurden. In Brasilien ist die Solidarität in dem Viertel, in dem man wohnt, relativ ausgeprägt. Wenn man dort zum Arzt geht, kriegt man immer seine Krankschreibung, das ist klar. Viel ausgeprägter als bei uns. Da ist es dann öfters mal passiert, dass da 10 – 20 Leute gefehlt haben und das Management wusste überhaupt nicht warum. Die wussten nur, die sind unzufrieden, da gibt es irgendwo ein Problem, aber genau benannt wurde es nicht. So haben die gemerkt, dass es eigentlich viel schlimmer ist, wenn es irgendwo plötzlich einen Konflikt gibt, der halbe Laden steht still und wir wissen eigentlich gar nicht warum, und wir sehen gar nicht die Möglichkeit, da vernünftig einzugreifen. Deshalb war dort die Meinung, es ist besser, man hat betriebliche Interessenvertretungen, mit denen kann man reden über die Konflikte, da kann man Kompromisse schließen und die werden dann auch eingehalten, das ist eine verlässliche Angelegenheit. Die Verlässlichkeit, die man hier hat, die haben die Unternehmer in Brasilien durchaus vermisst.

Also, mit dem Kostenargument, der Betriebsrat kostet zuviel, damit kommt man im Grunde nicht weiter, und auch die Kartell-These stimmt nicht. Es gibt Einstiegslohne, wie man weiß, gerade auch in der chemischen Industrie. Es gibt andere Möglichkeiten, wenn Arbeitgeber die Löhne für zu hoch halten, Unorganisierte einzustellen. Machen sie aber nicht, die Tarifverträge gelten nicht für alle, aber trotzdem macht man es nicht. Von Kartell kann in Wirklichkeit nicht die Rede sein.

Im Übrigen muss man auch mal an eines denken: Die Neoliberalen sehen immer nur den Kostenfaktor und immer nur die erfolgreiche Rentabilität. Das Leben lässt sich aber nicht auflösen, nur in rentable und nicht-rentable Angelegenheiten. Zum Leben gehören auch mal Dinge, die nicht besonders rentabel sind. Die Bundestagswahl kostet auch! Niemand kommt auf die Idee zu sagen „nun wollen wir mal nur noch alle 10 Jahre wählen, dann sparen wir uns zweieinhalbmal die Kosten“, eine völlig absurde Betrachtungsweise, die in der Logik dieses neoliberalen Kostenarguments drin wäre. Man will gewissermaßen bei allem fragen „was bringt es?“ und „was kostet es?“ und dann will man die Kosten minimieren. So funktioniert eine Gesellschaft nicht. So kann ein Markt funktionieren, aber so kann nicht die ganze Gesellschaft funktionieren!

Nun haben wir, wie auch schon angesprochen wurde, natürlich in unserer Praxis des kollektiven Arbeitsrechts, auch ganz abgesehen von diesen neoliberalen Angriffen, eine Reihe von Problemen. Statistisch gesehen sind nur noch 70% aller Arbeitnehmer von Tarifverträgen erfasst und da sind die mit drin, die in Anlehnung an Tarifverträge behandelt werden. Nur etwa 50% aller Arbeitnehmer außerhalb des öffentlichen Dienstes werden durch einen Betriebsrat vertreten. Wenn man auf die Zahl der Betriebe abstellt, sind es nur 15% aller Betriebe, die einen Betriebsrat haben, 85% haben keinen Betriebsrat. Weil die größeren Betriebe typischerweise Betriebsräte haben, kommt im Ergebnis raus, dass die Hälfte durch Betriebsräte repräsentiert wird.

Das ist ein höchst unbefriedigender Zustand. Die Reform 2001 hat einiges, etwa 10% bezogen auf die frühere Anzahl an Zuwachs gebracht, aber es reicht nicht aus. Wenn man in einem Betrieb arbeitet, wo es keine Tarifverträge und keinen Betriebsrat gibt, da hat man ein Rumpfarbeitsrecht, das ist im Grunde genommen nur noch die Hälfte wert von dem normalen Arbeitsrecht. Ich habe das oft erlebt, ich habe viele Jahre bei Radio Bremen einmal im Monat eine Arbeitsrecht-Sendung gemacht, da konnte anrufen wer wollte. Da haben öfters Leute aus kleinen Läden oder auch mal aus einer Zahnarztpraxis angerufen und haben gesagt „Bei mir ist es so, ich habe drei Wochen Jahresurlaub, aber ohne Bezahlung. Ist das richtig?“ Da habe ich gesagt „Nein, nein, da gibt es den Paragraphen 3, Bundesurlaubsgesetz, da

steht drin „Vier Wochen bezahlter Erholungsurlaub pro Jahr.“ und das gilt für alle, das gilt auch beim Zahnarzt. Dann war die Antwort „Das ist schön. Haben mir andere Leute auch schon gesagt, aber wenn ich das meinem Chef sage, dann fliege ich raus“ und da hat man sofort gewissermaßen verdichtet im konkreten Fall die Situation, in der sich der Einzelne befindet, wenn man den kollektiven Schutz nicht hat. Man ist im Grunde genommen ziemlich hilflos ausgeliefert, wenn man nicht gerade einen persönlich netten und kooperativen Chef hat, wo das dann natürlich anders läuft.

Hier gibt es noch viele weiße Flecken in der Landschaft unseres kollektiven Arbeitsrechts. Wir haben dann das Problem des so genannten atypischen Beschäftigten, Teilzeitarbeit, Befristung, Leiharbeit. Wir haben – was noch viel gravierender ist – wirtschaftlich abhängige Selbstständige, die Zahl der Einpersonenunternehmen hat immer mehr zugenommen. Die Schwierigkeit, die sich da auftut ist ganz simpel: Der normale Arbeitnehmer kostet Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Beiträge zur Sozialversicherung, addiert über 40% Lohnnebenkosten. Dazu kommt noch die Lohnsteuer, die der Arbeitnehmer zahlt. Wenn ich einen 400 Euro-Menschen beschäftige, dann kostet das 25% Steuer inklusive. Denn da zahlt man eine so genannte Abgeltungssteuer von 2%. Würden wir auch mal ganz gern sagen. Also 23% sind Sozialabgaben und 2% sind Abgeltungssteuer. Ist doch nicht verwunderlich, wenn die Unternehmer feste sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze ersetzen durch mehrere 400 Euro-Arbeitsverhältnisse. Ist doch natürlich viel billiger.

Es ist eine Fehlentwicklung, die zu korrigieren wäre. Die Befristung sollte im Prinzip ein Übergangsstadium sein, mehr nicht, und die Befristung sollte nicht ein Dauerzustand werden, wie es in manchen Feldern effektiv ist. Dasselbe gilt auch für die Leiharbeit. Man könnte sich vorstellen, dass man die ganz anders ausgestaltet, als man das heute macht. Da wäre es auch an der Zeit, die Tarifverträge für Leiharbeiter anzupassen an das jeweilige betriebliche Niveau. Wir haben eine gesetzliche Regelung, die sagt „grundsätzliche Gleichbehandlung. Stamm-arbeitnehmer, Leiharbeitskräfte“, davon kann man aber durch Tarifvertrag abweichen. Diese Tarifverträge weichen so drastisch davon ab, dass eigentlich von der Gleichbehandlung nichts mehr übrigbleibt. Das ist kein Zustand, deshalb muss

man bei der in absehbarer Zeit anstehenden Novellierung dieser Tarifverträge schauen, dass sich das Niveau etwas mehr angleicht. Ich sage nicht, dass es identisch wird, aber dass es sich mehr angleicht an das, was in den Stammbetrieben und in den Einsatzbetrieben bezahlt wird. Wenn man sich die Tarifverträge anschaut, dann steht drin, dass eineinhalb Stunden Weg zur Arbeitsstelle sind dem Leiharbeiter immer zumutbar. Es wird nicht bezahlt, obwohl man dann unterschiedliche Einsatzorte hat als Leiharbeiter. Es wird dem Einzelnen zugemutet, dass er eineinhalb Stunden Weg in eine Richtung hat. Erst wenn der Weg länger als eineinhalb Stunden in eine Richtung ist, dann beginnt eine Anrechnung auf die Arbeitszeit. Das sind üble Bedingungen, denn man kann bei sich ständig wechselnden Einsatzorten seinen Wohnsitz nicht in die Nähe des Arbeitsplatzes verlegen, sondern man ist im Grunde gezwungen, auf diese Art und Weise zu arbeiten. Hier gibt es trotz des guten Ansehens des Arbeitsrechts durchaus Nachholbedarf. Es gibt, das können wir gerne nachher noch diskutieren, Konzeptionen, Stichwort „Flexicurity“, wie man das alles ein Stückchen besser machen könnte. Auch die Erstreckung von Tarifverträgen auf arbeitnehmerähnliche Personen, die wirtschaftlich abhängig sind, ist eine wichtige Geschichte.

Zu alledem braucht man starke Arbeitgeber und insbesondere starke Gewerkschaften. Ich habe mir ein wenig Gedanken darüber gemacht, wie man starke Arbeitgeberverbände schaffen könnte. Da machen die sich schon auch selber ganz gute Gedanken dazu, aber ich habe mir überlegt, wie kann man eigentlich mehr für Mitglieder starker Gewerkschaften tun, wie wird man denn Gewerkschaftsmitglied? Häufig, kraft Tradition, Vater oder sogar der Großvater war auch schon dabei, oder weil man denkt „ich habe einen konkreten Nutzen, für die eigene Existenz, wenn ich Gewerkschaftsmitglied werde“, oder ich sage mir „die Gewerkschaft ist eine Organisation, die will ich aktiv unterstützen, weil sie für eine bessere Bundesrepublik kämpft“. Im Idealfall sind alle drei Voraussetzungen gegeben: Tradition, eigener Nutzen und gesellschaftspolitische Perspektive. In der Gegenwart wird es schwieriger. Die Tradition gibt es nicht mehr so. Deshalb muss man sehen, wie ist es mit der konkreten Nützlichkeit? Die Tarifverträge haben wenig Verteilungsspielraum. Es gibt keine großartigen Erfolge, die man dauernd vorzeigen kann. Das war vor 20, 30 Jahren anders, doch heute ist es sehr viel schwieriger, die

Erfolge der Tarifpolitik zu vermitteln und es ist schwierig, hier in die Tarifverträge auch alle mit einzubeziehen und mit Ihnen zu diskutieren.

Der große gesellschaftspolitische Entwurf ist natürlich auch nicht immer da und ersichtlich und auch da ist - sowohl was die Entwürfe angeht, als auch was das Interesse angeht - die Situation nicht besser geworden.

Gleich zwei kleine Anregungen, es soll ja ein Impulsreferat sein, das Erste: Es gibt eine Situation, wo der Einzelne, mal von den normalen tariflichen Gegenständen ganz abgesehen, gewerkschaftliche Unterstützung braucht, das ist, wenn er in einen neuen Betrieb kommt. Sei es als Auszubildender, sei es nach der Ausbildung, sei es, wenn er den Betrieb wechselt. In jedem Betrieb gibt es eine Menge an formellen und insbesondere auch an informellen Regeln. Wer neu reinkommt, fliegt im Zweifel erstmal auf die Nase, in der einen oder anderen Situation, weil man irgendwas nicht weiß, was die anderen natürlich längst wissen: Wie man mit wem umzugehen hat. Das kann außerordentlich wichtig sein, und da kann man sehr viele Fehler machen. Meine Überlegung ist, wenn sich die Gewerkschaft hier einschalten würde, wenn sie hier gewissermaßen Leute bereitstellen könnte, Vertrauensleute oder Betriebsratsmitglieder, die den Einzelnen ein Stück weit an die Hand nehmen, als Mentoren ihm sagen „Freund, du musst auf das und das und das aufpassen. Du bist dann hier gut aufgehoben, wenn du das und das und das berücksichtigst“, der also dem Neuling das ganze informelle Wissen weitergibt, dann würde das ein unheimliches Maß an Bindung an die gewerkschaftliche Organisation herbeiführen. Auch später kann das Problem auftauchen, wenn sich einer überlegt „werde ich hier was in dem Laden oder werde ich nichts?“ oder „ist es sinnvoll, eine Weiterqualifizierungsmaßnahme zu machen, oder ist es nicht sinnvoll?“. Dann braucht man Leute mit Erfahrung, auf deren Rat man sich verlassen kann. Wenn das klappt, das heißt, wenn der Einzelne als Jüngerer oder als Neuling im Betrieb erfährt „da gibt es ein Betriebsratmitglied, da gibt es einen Vertrauensmann oder eine Vertrauensfrau, die haben mir geholfen, die haben mir konkret gesagt, nach unseren Erfahrungen, verhältst du dich vernünftigerweise so“, das ist ein im Grunde unbezahlbarer Vorteil.

Man sollte in der Praxis viel mehr auch an solche Vorteile denken, um eine Motivation für den Gewerkschaftsbeitritt, aber auch für die Bindung an die

Organisation zu schaffen. Es geht nicht nur darum, dass die Leute Mitglied werden, sondern es geht auch darum, dass sie relativ gern drin bleiben und nicht nur einfach die Beiträge zahlen und das war's dann. Man sollte eigentlich bei dem Verein auch ganz gern drin bleiben, weil man das Gefühl hat, dass es einem was bringt. Das ist eine – auch für mich – positive Geschichte. Würde man diese Figur, die ich mir so vorstelle, den Mentor als Berufslotsen bezeichnen, als einen Menschen, der sich darum kümmert, den Einzelnen in seiner beruflichen Laufbahn insbesondere in der Anfangsphase im Betrieb zu begleiten. Das ist ein Vorschlag.

Ein anderer ist der, dass man sich überlegt, die Ideen, die die Einzelnen in der Gewerkschaft haben, auch in Veranstaltungen irgendwie aufzugreifen, also Workshops zu machen, Konferenzen zu ergänzen, durch Workshops. Der Vergleich klingt ein wenig komisch, aber bei einem Kirchentag finde ich immer ganz gut, dass da jeder irgendwie mit seiner Idee, sich irgendwo einbringen kann. Ob sich das dann niederschlägt in dem, was die Bischöfe später sagen, ist natürlich eine andere Frage. Die Kirche ist, wenn man sie von der arbeitsrechtlichen Seite erlebt, eine außerordentlich unbewegliche Angelegenheit und die Bischöfe sind noch mehr, als jedes Vorstandsmitglied der Auffassung „wir hatten immer Recht“. Ich meine, bei einer Kirche ist es auch so, da sagt der oberste Bischof dann sowieso nur die Wahrheit, da ist es klar, dass auch die Nachgeordneten der Auffassung sind „wir sagen nichts Anderes als die Wahrheit, und wir hatten eigentlich immer Recht, und wenn da Leute kommen und irgendwelche Interessen und mehr Geld haben wollen, das ist völlig unnötig“, trotzdem haben die Kirchentage diese positive Form entwickelt, gewissermaßen auf einem Jahrmarkt der Meinung Vieles einbringen zu können. Das sollte man sich näher anschauen. Man sollte sich überlegen, ob man durch ähnliche Form nicht auch das gewerkschaftliche Leben sehr viel lebendiger macht, denn da hätte man die Chance, dass an der Spitze allenfalls Leute stehen, die Bischoff heißen, aber nicht solche, die wirklich die Mentalität des Bischofs haben. Das ist ein großer Unterschied. Das war der zweite Versuch, ein Stückchen weiterzukommen. Dann ein weiterer Bereich: Interessenvertretung muss wirksam werden. Was setzt wirksame Interessenvertretung voraus? Das setzt voraus, dass man im Prinzip – ich sag es mal ein bisschen platt – so klug ist wie die andere Seite, dass man einen guten Informationsstand hat.

Ich bin seit vielen Jahren Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat einer öffentlich-rechtlichen Bank und ich habe mich jahrelang unglaublich geärgert, dass ich vor jeder Sitzung des Kreditausschusses, der ein interessantes und wichtiges Gremium ist, Leitz-Ordner voller Unterlagen gekriegt habe, die ich studiert habe in meiner Freizeit, nicht alles verstanden, gebe ich ohne Weiteres zu, das wird einem ja auch nicht erklärt. Neben mir saßen dann die Anteilseignervertreter. Die hatten ihre Mitarbeiter, denen haben sie den Leitz-Ordner gegeben, die haben jeweils zu jedem Punkt ihre Bemerkungen gemacht „da stellen sie mal die und die Frage“ oder „hier ist ein wunder Punkt“ oder „da haken Sie mal nach“. Da habe ich so das Gefühl gehabt, da ist eine elementare Ungleichheit vorhanden. Ich arbeite da als Amateur im Bankwesen lange Stunden und komme trotzdem nicht so weit, wie die auf der anderen Seite, die einen Apparat an Zubringern haben, die das lesen, die Fachleute sind, das sind dann gelernte Banker, die seit 20 Jahren nichts anderes gemacht haben, als Kreditanträge zu prüfen, die das natürlich hundert mal besser wissen als ich. Da kam mir immer der Gedanke „mein Gott, es wäre doch schön, man würde als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auch so eine fachliche Unterstützung haben“. Das wäre unter anderem auch mal eine Forderung, die man offensiv vertreten sollte im Zusammenhang mit der Unternehmensmitbestimmung. Es geht nicht nur darum, dass man sagt: „wir sind froh, wenn wir weiter im Aufsichtsrat sind und beim Abendessen oder Mittagessen mit dabei“, was ein sehr wichtiges Kommunikationsforum ist, das darf man nicht unterschätzen. Die eigentlich interessanten Sachen erfährt man beim Essen und nicht in der Sitzung. Aber trotzdem sollte man sich auch in der Sitzung die nötigen Informationen vorher und auf einfache Art und Weise verschaffen können. Deshalb braucht man dort als normales Mitglied Unterstützung, genauso natürlich Betriebsräte, die sich ihre Sachverständigen heranziehen müssen. In Großunternehmen ist das verbreitet, aber eben auch nur dort.

Wirksame Interessenvertretung heißt weiter auch: neue Konzepte, die interessant sind, intelligente Konzepte. Da ist sehr viel gesagt worden heute früh. Ich habe mir unendlich viele Notizen gemacht, ich kann eigentlich nur noch ein paar Dinge ergänzen, die vielleicht nicht nur Zustimmung finden werden. Wenn man über Bündnisse für Arbeit spricht, da ist auch heute Vormittag viel darüber geredet worden, dann ist es einsichtig, dass es Situationen geben kann, wo man auf tarifliche

Rechte für einige Zeit verzichten muss und man bekommt als Gegenleistung eine Beschäftigungsgarantie für 1, 2 oder 3 Jahre. Dass man so etwas macht, dagegen ist überhaupt nichts einzuwenden. Nur es darf nicht so sein, dass lediglich die Arbeitnehmerseite opfert. Das man also sagt „gut, die Lohnkosten werden reduziert, aber von den übrigen Kosten ist überhaupt nicht die Rede“. Herr Riecke von der Telekom sagt „man muss so und so viel Arbeitsplätze abbauen“, es ist nirgendwo die Rede davon, dass man beispielsweise bei seinem eigenen Gehalt vielleicht auch ein bisschen was einsparen könnte. In Japan ist das anders. Bei Mitsubishi hatten sie Schwierigkeiten und das Erste, was sie zur Bewältigung der Schwierigkeiten gemacht haben, war der demonstrative Akt des Mitsubishi-Vorstands, zu sagen „wir verdienen nur noch die Hälfte von dem, was wir bisher verdient haben“, dem geht's da immer noch gut. Aber der Grundgedanke ist natürlich der, nicht nur die Arbeitnehmer, auch das Management, auch die Gläubiger müssen in einer Notsituation des Unternehmens Opfer bringen. Wir haben eine ähnliche Konstruktion in den USA. Wenn es einem Unternehmen effektiv schlecht geht und es ein Sanierungsfall wird, da gibt es den so genannten Chapter 11 des Konkursgesetzes und dort steht drin, dass die Banken keinen Pfennig mehr kriegen, vorübergehend, weder Zinsen, noch Tilgung, dass man weitermachen kann, aber dieses natürlich üblicherweise unter deutlicher Reduzierung der Löhne und Gehälter der Arbeitnehmer, wie auch des Managements. Dann hat man ein bis zwei Jahre Zeit, um zu sehen, ob man eine Sanierung zustandebringt, bei der natürlich – und das ist dort selbstverständlich – die anderen am Unternehmen interessierten, wie das Management, die Eigentümer, sogar die Gläubiger Opfer bringen. Dieser Gedanke ist für meinen Geschmack bei uns viel zu wenig weit verbreitet. Also, man ist zu schnell bereit zu sagen „ja, wir als Arbeitnehmer bringen unseren Beitrag, ist ok, aber die anderen mögen bitte auch ihren Beitrag bringen“, manchmal erreicht man dann auch, dass es gar nicht mehr so ganz nötig ist.

Ich habe mal in einer Sozialverhandlung die Frage der Geschäftsführervergütungen sehr nachhaltig zur Sprache gebracht. Ich habe mich nicht beliebt gemacht, gebe ich ohne Weiteres gerne zu, aber man hat dann sich sehr angestrengt überlegt, ob es nicht doch auch insgesamt eine andere Lösung geben könnte. Denn eins ist klar: In der Öffentlichkeit hat heute eine Forderung die sagt „nicht nur die Arbeitnehmer bringen Opfer, sondern auch die anderen“, relativ guten Stand. Es gibt eine

Diskussion um die Managerbezüge, da ist zum Teil auch einfach Neid dabei, aber da ist durchaus auch das Argument dabei, die Relation zwischen Leistung und Bezahlung stimmt da nicht mehr so. Deshalb haben die Managergehälter ein Stück weit an Legitimation verloren, deshalb kann man sehr leicht dort einsteigen, und es würde jeden überzeugen, wenn man sagen würde „jawohl, wir sind nicht die Einzigen, die da was zahlen sollen“, ist die eine Überlegung.

Eine andere Überlegung ist, wer sagt eigentlich, dass das Outsourcing die Preisgabe bisheriger im Unternehmen erfüllter Funktionen eine Angelegenheit ist, die am Betriebsrat im Prinzip vorbeigeht? Wir haben in Schweden eine gesetzliche Regelung, die sagt „vor jeder Ausgliederung von Funktionen muss mit den Gewerkschaften verhandelt werden, so lange, bis man sich einig ist. Wenn man sich nicht einig ist, könnte gestreikt werden“, was in Schweden aber sehr selten passiert. Jedenfalls vor dem Outsourcing, das steht im schwedischen Mitbestimmungsgesetz, muss man mit der Arbeitnehmervertretung erst einmal eine Einigung erreichen. Wir haben was Ähnliches in der so genannten Fiber Board Doktrin in den USA. Dort gibt es eine Entscheidung des Supreme Court, die sagt, wenn ein tariflich gebundener Arbeitgeber einzelne Funktionen ausgliedern will, dann reduziert er auf diese Weise den Anwendungsbereich des Tarifvertrages. Der ist plötzlich geschrumpft in seinem Anwendungsbereich, wenn man einen Teil herausnimmt. Das kann man aber nicht machen. Die sehen das dort ganz formal. Das ist dann gewissermaßen ein Stück wegschnippen vom Vertrag und das geht nicht, wenn nicht die Arbeitnehmerseite zustimmt. Deshalb auch dort die Möglichkeit, über ein Outsourcing zu verhandeln. Warum sollte man es nicht auch bei uns machen, das Outsourcing entweder als Mitbestimmungstatbestand – wäre ja auch mal ganz schön – aber jedenfalls als Tatbestand über den Tarifverhandlungen möglich sind.

Ich wollte dann - die Zeit ist ja relativ knapp - noch eine wichtige Sache ansprechen. Wir treten an für mehr Existenzsicherheit, für Steigerung der Lebensqualität, für mehr Gleichheit zwischen den Beschäftigten unter den Menschen insgesamt. Unsere Ziele sind als solche völlig legitim, aber sie haben derzeit etwas wenig Rückenwind. Deshalb kann man sich überlegen, ob es nicht auch noch einen anderen Gesichtspunkt gibt, wie man ein besseres Arbeitsrecht in dem skizzierten Sinne heute Morgen skizziert, jetzt von mir skizziert, wie man ein besseres Arbeitsrecht

rechtfertigen kann. Da ist meine These, die ein gutes Arbeitsrecht fördert Innovation und deshalb sollten wir uns für ein gutes Arbeitsrecht einsetzen. Dazu ganz kurz ein paar Dinge. Die deutsche Wirtschaft ist auf Innovation angewiesen, das ist klar. Da ist sich alle Welt einig. Unsere High Tech Dienstleistungsbilanz ist negativ, das heißt, wir importieren mehr High Tech Dienstleistungen als wir sie exportieren. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass wir in der Informationstechnologie andererseits bei anderen Bereichen nicht gleich von Anfang an mit an der Spitze waren.

Da sind zum Teil groteske Fehler gemacht worden. Am bekanntesten ist der Arbeitsplatzrechner, der ist bei Nixdorf entwickelt worden. Da ist eine Gruppe Ingenieure zu Heinz Nixdorf gekommen und hat gesagt „wir haben uns überlegt, man könnte eigentlich so einen Rechner im Kleinformat an jeden Arbeitsplatz stellen“, da hat Herr Nixdorf mit dem Kopf geschüttelt und gesagt „das ist ein reines Spielzeug, das ist nie verkäuflich, da arbeiten die Leute ja nix mehr, da spielen die bloß nur noch mit ihrem Ding da rum“, damit war die Idee tot. IBM hat sie aufgegriffen und hat damit, wie man weiß, eine ganze Menge Erfolge erzielt. Wir haben im Bereich der Informationstechnologie keine besonders gute Bilanz, weil man da erhebliche Fehler gemacht hat. Jetzt muss man sich überlegen, Fehler, die kann man nicht rückgängig machen, für die Zukunft kann man sich aber überlegen, wie muss eigentlich eine betriebliche Struktur arbeitsrechtlich unterstützt aussehen, damit wir ein innovationsfreundliches Klima bekommen? Dazu fünf Punkte.

Erstens: Der Mensch braucht Existenzsicherheit, wenn er kreativ denken soll. Wer Angst hat vor der Zukunft, der kommt nicht auf tolle neue Ideen. Der ist absorbiert durch seine Angst. Auf einer viel kleineren Ebene bemerke ich das immer, wenn ich Studenten im Staatsexamen prüfen muss, die kennt man zum Teil aus dem Studium und stellt dann fest, die sind im Examen viel blockierter, viel schlechter, weil sie nämlich Angst haben, als im Normalzustand. Ich habe dann meine individuelle Art, das auszuräumen, in dem ich ganz breit schwäbisch schwätze. Da fangen sie an zu lachen. In Bremen ist das natürlich höchst ungewöhnlich, wenn jemand bauernschwäbisch redet, so wie auf der schwäbischen Alp, das was ich im Moment rede ist normales Hochdeutsch in Baden-Württemberg, also da schwätze ich dann so, wie man auf der Alb schwätzt und dieses schafft Heiterkeit, und die Heiterkeit und

die Angst, das schließt sich aus, da ist die Angst weg. Bei manchen hält es nur fünf Minuten, bei manchen hält es eine Stunde, das ist ganz unterschiedlich, aber es zeigt mir immer wieder, dass die Angst oder der Einsatz geistiger Kräfte und des Unbefangens, wie man sich mit bestimmten Dingen auseinandersetzt, das ist nicht vereinbar. Man muss die Angst weg nehmen. Es gibt eine neue Umfrage, die sagt, dass ungefähr 50% aller Deutschen Angst vor der Zukunft haben.

Arbeitsplatzunsicherheit, Unsicherheit der Renten. Vor 20 Jahren waren das ganze 15% die Angst hatten, jetzt ist es die Hälfte, die Angst haben. Das ist kein Zustand, deshalb muss man nicht weniger Kündigungsschutz, sondern mehr Kündigungsschutz fordern. Es ist absoluter Wahnsinn, immer diese Diskussion um den Kündigungsschutz zu führen. Er bringt nichts, was die Beschäftigung angeht, aber er verunsichert die Leute, er macht genau das Gegenteil von dem, was wir für den Stand von Deutschland brauchen. Genauso ist es, nebenbei gesagt, auch mit der Rente. Die erste Voraussetzung für ein innovationsfreundliches Klima ist Existenzsicherheit durch guten und soliden Kündigungsschutz.

Die zweite Voraussetzung: Der Mensch braucht Zeit, wenn er irgendwelche neuen Ideen haben soll. Ich habe mich mal mit ein paar Oberärzten unterhalten, Herzchirurgen, die hatten einige Jahre in den USA gearbeitet und waren dort bekannt geworden durch ihre Forschung. Jetzt wollten sie ein Anschlussforschungsprojekt hier in Deutschland durchführen. In den USA war das ganz einfach. Dort hatten sie ungefähr vier Stunden am Tag Patienten zu versorgen, die übliche Zeit konnten sie sich ihrem Forschungsprojekt widmen, da musste man mit zwei Leuten in der Uni reden, dann bekam man das Geld. Hier ist es so, das wurde mir glaubwürdig versichert, sie haben einen Arbeitstag von ungefähr 14 Stunden, dann müssen sie noch einen Antrag stellen an die Deutsche Forschungsgemeinschaft oder eine andere Einrichtung, mit 20-30 Seiten mindestens, dann muss man auch noch ein bisschen die Leute kennen, die das später beurteilen, sonst ist nämlich der Antrag für die Katz. Dann kriegt man Mittel und erst dann kann man anfangen, vielleicht zusammen mit einigen anderen Leuten, noch neu über die Sache nachzudenken und da was zu entwickeln. Da gehört eine ungeheure Energie dazu, die man nicht von jedem erwarten kann. Gewissermaßen in der 15. Stunde seines Arbeitstages auch noch irgendetwas zu machen. Die Leistungsträger so stark zu belasten, dass da eigentlich nichts mehr übrig bleibt für

selbstständiges und neues Denken. So eine betriebswirtschaftlich schlechte Entscheidung, die dort getroffen wurde, da machen es die Amerikaner besser in ihren Forschungsabteilungen.

Es gibt auch ein paar europäische Beispiele, zum Beispiel die Firma Nokia. Nokia hatte Anfang der 90er Jahre riesengroße Probleme, nahe am Konkurs, die haben ihre klugen Leute nicht etwa entlassen und den Managern dann für die erfolgreich durchgeführte Entlassungsaktion vielleicht noch eine Prämie bezahlt, sondern die haben gesagt „ihr könnt alle dableiben, wir geben euch einen Teil eurer Zeit, und dort überlegt euch bitte unternehmensbezogen, ob euch irgendwas einfällt, was wir hier besser machen können“. Jeder hatte ein gewisses Zeitkontingent, das konnte man auch vereinbaren, wie viel, wo er sich um ein betriebsbezogenes Projekt, alleine oder mit anderen zusammen, kümmern konnte. Das war genau die Zeit, in der die Grundlage für den späteren wirtschaftlichen Erfolg von Nokia gelegt wurde. Das heißt also, die zweite Voraussetzung für Innovation ist, dass man ein Stück weit Zeitsouveränität hat. Das hat nichts mit faulenzen zu tun, sondern das hat damit zu tun, dass man ein Stück Freiraum hat, wo man mal nachdenken kann. Das gilt auch für Betriebsräte. Der Zeithaushalt von Betriebsräten ist nicht unbedingt durch die 40 Stunden Woche geprägt, oder gar die 35 Stunden Woche. Ich kenne da genügend, wenn man sagen würde „Betriebsrattätigkeit ist Arbeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes, da müsste man die Gewerbeaufsicht mobilisieren, weil es eigentlich viel zu lang ist“, also auch da gilt der Grundsatz, man braucht ein Stückchen Zeit.

Dritter Punkt: Für Innovationen braucht man Qualifikation. Man muss den neuesten Stand der Erkenntnis haben. Da sind sicher Kurse ganz wichtige institutionalisierte Weiterbildungsmaßnahmen, aber nichts ist einfach. Es gibt auch ein informelles Lernen. Dadurch, dass man sich mit anderen austauscht, dass man hier und dort eine Idee aufschnappt. Es hat eine Umfrage unter Managern gegeben „Wie lernen Sie eigentlich?“, waren offensichtlich durchaus lernbereite Manager, da hat die Mehrheit gesagt „ich lerne dadurch, dass ich Leute frage, die eine Ahnung haben von dem Problem“. Das ist an sich vernünftig. Ich lerne zum Beispiel am meisten auf Betriebsräte-Seminaren. Da lerne ich. Weil ich nämlich sehr viele Probleme

mitkriege, die ich sonst nie mitkriegen würde, da werde in Wirklichkeit ich der Lernende.

Natürlich erzähle ich den Leuten sehr viel Arbeitsrechtliches, das ist klar, ich erbringe meine Dienste, aber in Wirklichkeit lerne natürlich auch ich ganz informell, indem mir da alle möglichen Fragen gestellt werden, die mir sonst nie auffallen würden. Das nenne ich informelles Lernen. Dieses informelle Lernen ist genauso wichtig, wie das formelle Lernen. Die Weiterbildung ist nicht nur, dass ich ein halbes Jahr auf Kurs gehe, in die Sparkassen-Akademie oder Ähnliches, sondern das ist auch ein gutes Klima des Austausches im Betrieb. Für die These „man muss die Möglichkeit haben, wenn man innovativ sein will, Ideen im Betrieb auch zu verbreiten, das Nötige für ihre Umsetzung zu tun“, da ist die Hierarchie oft sehr innovationsfeindlich, denn der Vorgesetzte hat zumindest Arbeit, wenn man mit irgendeiner Idee kommt. Er muss es unterstützen, was dazu schreiben, vielleicht auch kritisieren. Vielleicht kommt auch jemand auf den böartigen Gedanken und sagt, das hätte er sich eigentlich auch schon lange einfallen lassen müssen. Das ist dann doppelt ärgerlich. Also macht man die Sache lieber tot und denkt sich „lass mich doch in Ruhe mit der Geschichte!“. Das ist, so glaube ich, eine Erfahrung, die viele machen. Dem sollte man Rechnung tragen, dass man sagt, es gibt im Betrieb die selbstständige, eigenständige Instanz, an die man Verbesserungsvorschläge oder andere gute Ideen herantragen kann. Es müssen Personen sein, die sich auskennen im Betrieb, aber die ein Stück weit außerhalb der Hierarchie stehen, also der ältere Chemiker oder Ingenieur, der schon in Rente ist und jedenfalls keine Karriere mehr machen will, denn die Bereitschaft, die Dinge objektiv zu betrachten, nimmt zu mit wachsendem Alter, nicht wegen der Weisheit, sondern deshalb, weil das Karriereelement keine Rolle mehr spielt. Da sagt man wirklich, was man denkt. Beispiel Blüm oder Geissler. Die sagen heute auch ganz offen, das was sie denken. Ich finde das richtig herzerfrischend, was die da sagen und es ist klar, ich bin auch gespannt, was Schröder in fünf Jahren alles sagt. Da kann ich mir vieles vorstellen. Da braucht man unabhängige Leute, das liegt auch im Interesse eines Unternehmens so was zu haben, die außerhalb der Hierarchie stehen und die beurteilen können, ob ein Vorschlag auch wirklich einen Fuß hat oder ob das nicht der Fall ist. Unabhängige innerbetriebliche Instanz und schließlich natürlich auch materielle Anreize für gute Ideen, das ist eine eigenartige Situation, dass man für Verbesserungsvorschläge in

Deutschland mehr Geld ausgibt, als für Arbeitnehmer-Erfindervergütung. Die Arbeitnehmer-Erfindervergütungen sind nach dem Gesetz nicht direkt geregelt, sondern es gibt einen Schiedsausschuss, und der ist von bemerkenswerter Sparsamkeit, obwohl irgendein schottischer Einfluss nicht erkennbar ist, auch kein schwäbischer, ist trotzdem also dort die Bereitschaft, ordentliche Beträge auszuzahlen denkbar gering. Da sind die Betriebsvereinbarungen über Verbesserungsvorschläge sehr viel besser, aber die Erfindungen nicht erfasst und das ist auch ein Zustand, den man ändern sollte. Man muss wirkliche materielle Anreize dafür schaffen, dass sich Leute was Neues einfallen lassen. Materielle, natürlich auch immaterielle. Es spielt auch eine Rolle, wenn eine gute Idee mit einer bestimmten Person in Verbindung gebracht wird. Weshalb ich das hier alles erzählt habe ist im Grunde nicht nur die konkrete Forderung der fünf Punkte, wie man mehr Innovationsfreundlichkeit in unseren Betrieben schaffen könnte, das ist auch die Überlegung, auf diese Weise kommt das Arbeitsrecht endlich aus dieser Ecke als Kostenfaktor raus. Das Arbeitsrecht ist in Wirklichkeit ein Beitrag, natürlich zur Demokratie, natürlich zu Menschenrechten am Arbeitsplatz, aber auch zur Produktivität und das sollten viele Leute endlich mal begreifen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!