

Zum

IMPROVE

Betriebsräte-Workshop

**„IMPROVE heißt verbessern**

–

**Produktionssysteme heute und die Rolle des Betriebsrats“**

am 19. Oktober 2007

im DGB-Haus Düsseldorf

**Stefan Pfeifer**

DGB-Bezirk NRW

Wirtschafts- u. Strukturpolitik/Technologiepolitik

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
sehr geehrte Damen und Herren,

Improve stellt sich der Frage: wie werden moderne Produktionssysteme in kleinen und mittleren Produktionsunternehmen eingeführt? Und wie werden sie gelebt?

Wenn wir als DGB und Gewerkschaften „gelebt“ hören, dann denken wir: welche Rolle und welche Funktion hat die menschliche Arbeit? Nach welchen Vorstellungen und Leitbildern wird die menschliche Arbeit in den Betrieben gestaltet?

Gewerkschafter, sagt unser NRW Vorsitzender Guntram Schneider, sind Optimisten. Und deshalb - so lautet meine These: wir stehen am Anfang einer neuen – einer dritten - Diskussion um eine neue Qualität der Arbeit und ihrer Bedingungen.

Die erste Diskussion geht in die 70er Jahre und das Aktions- und Forschungsprogramm zur Humanisierung der Arbeit gegen tayloristische, inhumane Arbeitsbedingungen zurück.

Infolgedessen erkannten auch Arbeitgeber die negativen Folgen einer extremen Form der Arbeitsteilung wie steigende Arbeitsunzufriedenheit, Fluktuation, Ausschussproduktion und Qualitätsverschlechterungen.

Damit war der Boden bereitet für die zweite Diskussion: Soziologen entdeckten Hinweise für ein Ende der Arbeitsteilung. Gruppenarbeitskonzepte und die Beteiligung von Beschäftigten an der Organisation der Arbeit wurden zu betrieblichen

Steuerungsinstrumenten. Gruppenarbeit war immer zweiseitig. Sie half bei der Integration vorher getrennt ausgeübter Tätigkeiten. Sie half aber auch bei der lean production.

Mit der Öffnung der osteuropäischen und asiatischen Arbeits- und Gütermärkte – mit der sogenannten Globalisierung - veränderten sich die Perspektiven. In den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Unternehmer rückte die Ausnutzung von Möglichkeiten zur Senkung der Kosten für die Arbeit. Verlagerung ins Ausland. Auslagerung im Inland. Leiharbeit, Werkverträge, Minijobs.

Eine renditeorientierte Nutzung menschlicher Arbeitskraft durchdringt die Unternehmen bis auf die Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes und führt zu ständig steigender Belastungsvielfalt am Arbeitsplatz.

Eine Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit wird langfristig weniger Erfolg haben, wenn die Arbeitnehmer unter Voraussetzungen arbeiten, die ihrer Gesundheit, Arbeits- und Leistungsfähigkeit wie Arbeitszufriedenheit schaden. Die beginnende Diskussion über einen Fachkräftemangel wird diese Erkenntnis unterstützen. Immer häufiger können Innovationen nur durch die Arbeit - also den Menschen selbst - hervor gebracht werden. Und das älter werden der Beschäftigten wird im Laufe des nächsten Jahrzehnts richtig sichtbar werden.

Vor wenigen Wochen hat der DGB den Index 'Gute Arbeit' in der Öffentlichkeit vorgestellt. Der Index umfasst drei Komponenten für gute Arbeit.

Erstens die Arbeitsbedingungen - körperliche und emotionale Belastungen, Arbeitsintensität.

Zu einer guten Arbeit gehören zweitens auch gerechte, faire und existenzsichernde Löhne.

Gute Arbeit umfasst auch Bereiche, die manche unter dem Begriff der „Kultur“ und andere unter dem Begriff „Erfolgsfaktor Mitbestimmung“ zusammenfassen. Welche Aufstiegsmöglichkeiten habe ich? Bekomme ich die notwendigen Informationen? Erfahre ich einen wertschätzenden und unterstützenden Führungsstil? Habe ich Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten?

Im Zusammenspiel dieser drei Komponenten entsteht „gute Arbeit“. Einem solchen Konzept droht der Vorwurf, unter den vermeintlichen oder realen Zwängen einer globalisierten Ökonomie zum Scheitern verurteilt zu sein. Oder er wird manchmal als „Sozialromantik“ oder im besseren Fall als „Idealismus“ gebrandmarkt.

Deshalb ist es für uns so wichtig, Trends in der Arbeitswelt nicht nur theoretisch zu identifizieren. Sondern es kommt darauf an, Trends ganz praktisch auszuloten. Erst in ihrer praktischen Anwendung erfahren die arbeitspolitischen Ansätze ihre Wirksamkeit. Deshalb ist für uns als DGB die spannende Frage: Wird gute Arbeit – bzw. wird bessere Arbeit - zu einem wesentlichen Element verbesserter Produktionssysteme?

Ich bin mir ganz sicher: wir werden diese Frage nie positiv beantworten können, wenn Betriebsräte und Gewerkschaften lediglich auf Veränderungen reagieren, die von „oben“ kommen. Sondern wir müssen uns mit eigenen Vorstellungen, Ideen und Forderungen aktiv in laufende

Veränderungen einbringen. Anders gesagt: von vornherein gestalten statt hinterher zu laufen.

Das hört sich einfacher an als es ist. Wir wissen, dass Betriebsräte, die aktiv betriebliche Veränderungen wie z.B. Produktionsabläufe mitgestalten wollen, deutlich mehr Aufgaben und Prozesse koordinieren müssen als Betriebsräte, die lediglich auf Arbeitgebervorstellungen reagieren.

Proaktiv agierende Betriebsräte entwickeln im Vergleich zu anderen Betriebsräten Organisationsfähigkeiten, mit denen sie ihre Möglichkeiten (z. B. Arbeitsverteilung) besser ausnutzen.

Sie nutzen aber auch mehr Qualifizierungsmöglichkeiten, welche sie auch im Betriebsalltag umsetzen. Über Instrumente wie interne Arbeitsgruppen und Gesprächszirkel schaffen sie es, die Beschäftigten zu integrieren und schaffen so größere Kontaktflächen zur Arbeitnehmerschaft. Die Arbeitsorganisation dieser Betriebsräte ist inzwischen in vielerlei Hinsicht professionalisiert. (Prof. Minssen RUB)

Wir sind uns darüber im Klaren, dass dies nicht ohne Hilfe dritter, professioneller Institutionen möglich ist. Vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen brauchen Betriebsräte professionelle Unterstützung von Dritten wie im Fall von IMPROVE die Unterstützung durch die Technologieberatungsstelle TBS. Neue Herangehensweisen und Konzepte brauchen auch neue Qualifikationen und Professionalität. Dafür ist die Technologieberatungsstelle beim DGB NRW – die TBS - unser strategischer Partner. Dies ist einer der Gründe warum wir froh sind, die TBS zu haben.

Und auch einer der Gründe, warum wir diese Modellprojekte wie IMPROVE brauchen. Deshalb freue ich mich, dass wir den heutigen Transfer-Workshop des Projektes IMPROVE heute in unserem Gewerkschaftshaus begrüßen dürfen und wünschen Ihnen und Euch einen guten Erfolg.