

## **Stellungnahme zur Rationalisierungspolitik des Betriebsrates und der IG Metall bei ArcelorMittal Bremen,**

die im Buch „*Globale Unternehmen lokale Interessenvertretung Stahl-Betriebsräte „vor Ort“: machtvoll & ohnmächtig? Bremen als Beispiel*“ beschrieben ist (VSA ISBN 978-3-89965-436-3) 2013

### **Der deutsche Standortvorteil - wenn Vorstände den Wert der Sozialpartnerschaft begreifen.**

Es geht im Buch um die Mitbestimmung bei der Sanierung und Arbeitsplatzvernichtung und die Darstellung der neuen Arbeitsorganisation im Zeitalter der Mikroelektronik. Zum besseren Verständnis der Entwicklung der unvergleichlich intensiven Zusammenarbeit des Betriebsrats mit dem Management ist etwas zur historischen Entwicklung der Interessenvertretung der Belegschaft und über die Konkurrenzvorteile der Stahlwerke in Bremen zu sagen.

Unter Gewerkschaftern und Linken war die frühere Klöckner-Hütte durch den Septemberstreik 1969 mit einer 9-tägigen Werksbesetzung und dem kommunistisch dominierten Betriebsrat bis in die 80er Jahre hinein bekannt. Die Rettung des Werkes trotz der geplanten Stilllegung gelang 1993, weil der **Bremer Werksvorstand gegen den Willen des Klöckner-Konzernvorstands** und der Deutschen Stahlindustrie zusammen mit dem Betriebsrat und der IG-Metall sowie der Landesregierung das Werk entschulden und beim Arbed-Konzern unterbringen konnte. Die Betriebsleitungen verteidigten mit der Belegschaft ihre Arbeitsplätze. Das ist einmalig, wie man sich gemeinsam und erfolgreich wehrte und das sollte Folgen haben: Denn dieser „Schulterschluss“ zwischen Werksleitung und Betriebsrat dauert bis heute an, „vergessen“ ist auch bei früheren Klassenkämpfern, Gegendruck in der Belegschaft zu organisieren. Der „Schulterschluss“ hat die heutige enge Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung beeinflusst, die Politik der Konfrontation war Vergangenheit.

Mit der Eingliederung zunächst in den europäischen Stahl-Konzern Arbed, dann Arcelor und später in den weltgrößten Stahlkonzern ArcelorMittal, stand endlich das Kapital zur Verfügung, aus dem reparaturbedürftigen und veralteten Werk ein modernes zu machen. Das erfolgte nur deshalb, weil am Bremer Standort räumliche Erweiterungen optimal möglich sind. Er ist integriert, d.h. der Produktionsfluss läuft fast nahtlos von der Sinteranlage über die Hochöfen, das LD-Stahlwerk, die Stranggussanlage, in das Warm- und Kaltwalzwerk und die Finalbetriebe. Es gibt eine Schiffs-Anbindung in Küstennähe. Der größte und wichtigste europäische Markt ist mit Deutschland „vor der Haustür“. Das Warmwalzwerk hat mit 2,15m eine Überbreite und kann dünnste Bleche bei geringsten Toleranzen walzen, auch viele Güten und Röhren- sowie Edelstahl. Das alles sind entscheidende Konkurrenzvorteile. Ende der 90er Jahre begann der Modernisierungsprozess und die Optimierung der Anlagen mit hunderten Mio. DM.

### **Elektronische Innovationen schaffen die Voraussetzungen für FIT**

Die Initiative zum vorliegenden Buch ergriffen die Betriebsratspitze und ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter, um zu rechtfertigen, warum sie in die Unternehmerrolle schlüpfen. Die nacheinander begonnenen und ineinander greifenden Erneuerungsprozesse heißen als reines Kostensenkungsprogramm „FIT“ und als Optimierungsprogramm „TPM“ und führten zu einer der besten Produktionsstätten für warmgewalzte Bleche. Im Benchmarking hat das Werk jetzt beste Noten. Es ist trotz Stahlkrise – 20-30% der europäischen Stahlkapazitäten ruhen - ungefährdet und wird von ArcelorMittal ausgelastet. Der Preis: Andere Werke werden geschlossen.

Das Buch beginnt mit dem FIT-Plan 2002 und hat viele Autoren: Betriebsräte, Arbeitssoziologen als deren Berater, Bürgermeister Bremens, Führungskräfte des Konzerns, IG-Metall-Funktionäre und Montan-Mitbestimmungsträger beschreiben aus ihrer Sicht den Sanierungs- und Rationalisierungsprozess, der zu einer Verkleinerung der Belegschaft von ca. 4800 auf aktuell ca. 3600 geführt hat – bei gleichzeitig gesteigerter Produktion von Qualitäts-Flachstählen und Senkung der Produktionskosten durch Optimierung der Stahlerzeugungsanlagen untereinander und Automatisierung der Anlagen

durch neueste Computer- und Informatiksysteme. Der Anschluss an die Stahl-Multis führte zur Zentralisierung der Verwaltung im Konzern mit erheblicher Verkleinerung im Angestelltenbereich. Die Datenverarbeitungsabteilung verschwand wie auch z.B. der Verkauf, die Bremer Hütte ist nicht mehr so selbstständig wie 1993 und unterliegt den Vorgaben und der Kontrolle durch die Konzernführung. Erst dieses Gesamtkonzept ermöglichte die Verkleinerung der Belegschaft. Dazu passten keine Stelleneinsparungen mit der „Rasenmäher“-Methode. Allerdings begann FIT rhetorisch mit der üblichen McKinsey Schocktherapie: 2002 wurde das Renditeziel 15% angepeilt, dafür sollten mit 1700 ein Drittel der Arbeitsplätze weg. Der Betriebsrat hatte mit solchen Drohkulissen Erfahrung und wusste, dass nicht so heiß gegessen, wie gekocht wird.

### **Die neue Arbeitskultur – das „Wir“ in den Köpfen wird geschaffen**

Eine Stahlbelegschaft ist mit dem kontinuierlichen Produktionsprozess besonders verbunden – eine kleine Unaufmerksamkeit kann Millionenschäden und tote Kollegen bedeuten – die Identifikation mit der faszinierenden und interessanten Roheisen- und Stahlproduktion sowie der Walzvorgänge ist tief verwurzelt. Der kontinuierliche Produktionsablauf „rund um die Uhr“ ist nicht eintönig, erfordert konzentriertes und intensives Arbeiten.

Um die Konkurrenzfähigkeit herzustellen und die Profite so zu erhöhen, mussten **neue Methoden der Zusammenarbeit der Belegschaft eingeführt werden, was nur mit Beteiligung der Mitarbeiter und ihrer Interessenvertretung gehen konnte**. Durch den noch andauernden Integrationsprozess der Instandhaltung (früher Schlosser und Elektriker genannt) mit Produktionstätigkeiten wurde eine neue Arbeitsorganisation geschaffen – ein neues Modell eines kapitalistischen Betriebes. *„Teamarbeit in der Autonomen Instandhaltung: Jeder schlüpft in eine neue Rolle“*, Teamgeist und -fähigkeit in den Teamtreffen, Problemlösungskompetenz, Prozesswissen, Eigenverantwortung für die Anlagenzuverlässigkeit und Verfahrenssicherheit sind die Schlagwörter für die Praxis. Körperliche Arbeit (Maloche) und angelernte Tätigkeit wandelte sich für die Meisten zum „Messen, Regeln, Steuern“ und „Störfall, Analyse, Beseitigung“ von Fachleuten. Das Werk ist elektronisch auf neuestem Stand. Die Belegschaft organisiert den Fluss der weitgehend automatisierten Produktion untereinander und hat sich dafür als fähig erwiesen. Der Kapitalismus beweist mit diesem Beispiel seine Kraft für Erneuerungen und Integration der Beschäftigten. Die Unternehmensleitung propagierte das „WIR“-Gefühl, im Werk gab es Portraits einzelner Kolleginnen: *„Ich bin Arcelor“* – Herr Mittal spricht die Belegschaften auch so an, appelliert an die Verantwortung für den „eigenen“ Arbeitsplatz. Die Beschäftigten werden für den technischen Ablauf und die Kosten verantwortlich gemacht und hören das ständig vorgebrachte Argument: *„Wir müssen besser werden“*.

Der damalige Techniker im Vorstand R. Himpe schreibt dazu: *...“man muss den Mitarbeitern lehren, dass sie Eigentümer ihres Arbeitsbereichs werden können: Jeder arbeitet in einem bestimmten Umfeld und ...kann jeder eine Rolle spielen, Sachen ändern, steuern, lenken ...“...Herr Mittal ...gesagt, hier (in Bremen) sieht er Dynamik, aber auch, was Mitarbeiterbeteiligung bringen kann.“*

Zur Montanmitbestimmung befragt sagt R. Himpe: *...“Ja, das ist ein besonderes Modell und sehr abweichend von dem, was wir in anderen Ländern vorfinden. Es verbessert die Integration; bringt beide Parteien an einen Tisch ...Verglichen mit anderen Regionen weltweit ist das hiesige Lohnniveau ein Problem.“* (Nachtigall, ick hör dir trapsen – wie ist die Vorbereitung auf diesen Konflikt?). Das Sparziel von 130 Mio. € durch FIT im Jahr wurde mit 150 Mio. klar übertroffen. Der Erfolg bestand für Arcelor-Mittal im Stahlboom bis 2008 in vollen Kassen, die Familie Mittal ging mit dem Gewinn an die Vergrößerung des Konzerns, investierte weiter in bestimmte Standorte wie Bremen.

Nach dem FIT-Prozess steht im Vertrauensleute Info 2.2005 dazu: *„Rekordergebnis von 2,3 Milliarden Euro – Geschäftsjahr 2004 –...Reduzierung der Nettofinanzverschuldung um 2,0 Milliarden EUR“*. Der Konzern wächst, entschuldet sich. Die Probleme der Belegschaft bleiben, in der Erhöhung der Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit schlug sich der Dank der Familie Mittal nicht nieder.

*„Betriebsrat-news 11/ 2003: ... Wo liegen die Geheimnisse unserer FIT-Erfolge? – Eine Belegschaft, in der jeder Einzelne seine große Sorge um das persönliche Schicksal zurückstellt und das gemeinsame Interesse an der Erhaltung des Betriebes zur Leitlinie seines Handelns macht – die Modernisierung und Fortentwicklung des Bremer Werkes. ... der Betriebsrat das FIT-Regularium so mitgeprägt, das sich jedes Belegschaftsmitglied weit über die klassischen Montanmitbestimmungsrechte hinaus in diesen Prozess einbringen und ihn mitgestalten kann. - Ein bestimmender Teil des Bremer Managements, der rechtzeitig die gemeinsame Chance erkannt und den alten Gedanken „Belegschaft und Betriebsrat sind meine natürlichen Feinde“ über Bord geworfen hat ...“*

**Der im Buch geschilderte Rationalisierungsprozess ist daher ein bestes Zeugnis dafür, wie Betriebsräte und Gewerkschaft Mitbestimmung praktizieren und zu einem Standortvorteil eines Betriebes führen.**

### **Betriebsrat und IG-Metall: Vom Schock zur Gestaltung – der Crash-Kurs**

Den Unternehmensvertretern unter Hilfe des Arbeitsdirektors mit seinem Stab gelang es, Betriebsrat und IG-Metall für FIT zu gewinnen – durch Erpressung mit dem Schließungsargument. Der Betriebsratsführung war klar, dass die Firmenleitung und die Vorgesetzten nicht die „richtigen“ Lösungswege zum Belegschaftsabbau finden konnten. Betriebsräte wollten eine bessere Personalauswahl machen, was aber oft als „Nasenpolitik“ bewertet wurde. Manager sind immer betriebsfern, sie wählen Widerborstige, Ältere und Leistungsgeminderte aus, auch wenn diese betriebskundig und erfahren sind. Betriebsräte kennen den Betrieb genauer und wollten Fehlentscheidungen verhindern, die eventuell zu Produktionsstörungen führen könnten. Es galt eine verbesserte Zusammenarbeit zu bewerkstelligen, die Einsicht und Mitbeteiligung der Beschäftigten in ihren unterschiedlichen Abteilungen und Funktionen erfordert. Eine solch „schlanke Produktion“ mit gemindertem Einfluss von Vorgesetzten zu organisieren geht durch die Beschäftigten selbst am besten. Das gelang, 17 000 Verbesserungsideen wurden aus der Belegschaft eingebracht.

Das Instrument zum „Parken“ des Belegschaftsüberhangs war das Einsatz- und Entwicklungscenter EEC – 1467 KollegInnen gingen durch diesen internen Verleiher. Eine Sozialauswahl hat dabei dank williger Betriebsräte nicht immer stattgefunden, oft wurden die KollegInnen nur vor die Frage gestellt entweder / oder – also „freiwilliger Zwang“ - dorthin versetzt zu werden. Betriebsräte erklärten dazu „Maul halten, sonst wirst du entlassen“ und „geht nicht anders“, „das Werk muss gerettet werden“. Aufmüpfige in der Belegschaft wurden so mit Druck zum Kuschen gebracht, sie wurden in den Ausschüssen, in denen sie mitberaten sollten, vor vollendete Tatsachen gestellt. Sie erhofften für sich Unterstützung von Betriebsräten, doch diese stellten sich oft gegen sie. Betriebsräte übernahmen die Mitteilung der Freistellung an Betroffene selbst. Ins EEC Aussortierten wurde auch klar gemacht, dass sie überflüssig seien und kündigen sollten. Als ein Kollege in einer Betriebsversammlung fragte: „Was passiert, wenn ich nicht mitmache?“ wurde vom Betriebsrat geantwortet: „Dann wirst du entlassen“. Krasser kann die Wandlung eines früher konsequent Kollegeninteressen vertretenden Betriebsratsgremiums nicht ausgedrückt werden. Die Meinung der Opponenten, die den Unmut der Betroffenen ausdrückten, wird im Buch nicht konkret geschildert. Schließlich ist die Ursache ihrer Kritik, dass z.B. sich die Betriebsratspitze mit dem Werksvorstand abstimmt, wie man sich gemeinsam in den Betriebsversammlungen gegen die Opponierenden äußert. Kein Wunder, dass Stimmen in der Belegschaft den Betriebsratsvorsitzenden als Abteilungsleiter des Vorstands ansehen.

Zeitweilig gab es für die im EEC „Geparkten“ keine Beschäftigung bzw. nur kurzfristige Aushilfstätigkeiten, Ausräumen der Läger und Pflege der Anlagen, also unqualifizierte Arbeiten. Die alten und verdreckten Anlagen wurden durch ihre Tätigkeit in Neuzustand versetzt. Es erfolgten auch Qualifizierungen. Doch durch das Ausscheiden über die Altersteilzeit verkleinerte sich die Belegschaft und konnten zuletzt alle im Werk wieder unterkommen, mussten sich in die flexiblen und geänderten Tätigkeiten einfügen. Die spätere Weiterbeschäftigung von Hüttenerfahrenen war auch ein Vorteil für den Betrieb, womit der Betriebsrat von Anfang an argumentiert hatte und Recht behielt. Es zeigte sich, dass der anfänglich geplante Personalabbau zum Zweck der Erpressung zu hoch angesetzt war.

## Erfolg der Mitgestaltung: Keine Entlassungen

Stolz sind die „Macher“ auch darauf, dass der Rationalisierungsprozess ohne Entlassungen gelang. Dies war zuerst nur ein Versprechen, das aber eingehalten wurde. Das muss man als Erfolg ansehen, denn der Konzern wollte diesem Werk wegen der oben genannten Standortvorteile unbedingt eine Zukunft geben und hätte sich am Ende – nur mit anderen Methoden – auch durchgesetzt. Der Betriebsrat hat sehr genau gewusst, dass das Planziel - 1700 Arbeitsplätze weg - niemals eingehalten werden konnte, aber er wusste auch: Der Unmut, das Schimpfen über die neuen, geänderten Tätigkeiten, Umlernen, die Flexibilisierung und die gesteigerte Intensität der Arbeit dauert nur eine Zeitlang, dann sind die Arbeitsbedingungen Gewohnheit. So war es erstmal.

Zu der Möglichkeit von Entlassungen wurde 2002 am Anfang des FIT-Prozesses einiges von uns Opponenten diskutiert: *„Im Frankfurter Abkommen von 1989 wurde zwischen der IG-Metall und dem Unternehmensverband Stahl vereinbart, keine betriebsbedingten Kündigungen durchzuführen. Dafür war die IG-Metall bereit, bei dem sozialverträglichen Abbau der Belegschaften mitzuwirken. Es gab trotz erheblicher Verkleinerung der Belegschaften der Stahlindustrie keine Entlassungen, alles konnte über Sozialpläne mit Abfindungen und Altersruhestand für die über 55jährigen abgewickelt werden“*. Am Anfang erfolgte das noch mit Geld aus der Montanunion-Kasse und besonderen EU-Bedingungen wie minimalem Rentenverlust. Bevor nicht die gesetzlichen Möglichkeiten mit Sozialplan und Interessenausgleich ausgeschöpft sind, mit Beschäftigungsgesellschaft und vielen anderen Möglichkeiten auf Kosten der Sozialsysteme, **kann auch nicht entlassen werden**. So überraschend ist es also nicht, was im Bremer Werk erfolgte.

Der Arbeitsdirektor (vorher jahrzehntelang IGM-Chef in Emden) schildert die brenzlige Situation 2002 so: *...“Mich haben damals alle Arbeitsdirektoren für verrückt gehalten, als ich sagte: Das machen wir ohne Kündigungen... dann kriegte ich auch so mit, wie das halt unter den damaligen Kollegen diskutiert worden ist, so nach dem Motto: Betriebsbedingte Kündigungen im Stahlbereich sind ein Tabu-Thema, aber hoffentlich bricht das mal jemand, damit wir auch...“* So wird in den Stahl-Vorständen gedacht und die Bremer Betriebsräte werden durch ihre Mitarbeit keinen Bonus erlangt haben, um das durch Verhandeln aufzuhalten. Letztendlich sind der Betriebsrat und die IG-Metall nur so stark, wie die Belegschaft sie macht. Im Fall der Bremer Hütte glaubte der Arbeitsdirektor selbst nicht daran, dass Entlassungen zu vermeiden seien. Doch dann kam der Stahl-Boom und alle KollegInnen aus dem EEC – im Mai 2006 waren es noch 430 – wurden wieder gebraucht. Der werksinterne Verleiher (heute VD) hat sich als nützlich erwiesen und etabliert. Die Durchführung des Optimierungsprogramms TPM mit dem Ziel von mehr Produktionssicherheit erforderte auch mehr Beschäftigung. Das TPM-Programm kann man auch als vorbeugende Instandhaltung mit Kontroll- und Wartungsarbeiten ansehen. Unabhängig davon findet Rationalisierung kontinuierlich statt und setzt die KollegInnen ständig unter Druck. Die Hoffnungen verfliegen, dass nach FIT der Rationalisierungsdruck endlich aufhört.

## Zusammenarbeit im Unternehmerinteresse heißt Widerstand in der Belegschaft verhindern.

Der Betriebsrat hat diesen Umbau der Arbeitsstrukturen mit Personalabbau führend gestaltet. Kritisches dazu wird in dem auch abgedruckten Artikel der „Gruppe Arbeiterpolitik“ vermerkt. Darin wird eine Perspektive jenseits des Standortdenkens und Kritik des kapitalistischen Systems eingefordert. Es gingen schließlich tarifgebundene Vollarbeitsplätze verloren, die für nachrückende Jugendliche fehlen. Ein weiterer Artikel der Arbeiterpolitik zum FIT-Prozess fehlt allerdings. Darin werden die Widersprüche des nur auf den Profit ausgerichteten kapitalistischen Systems analysiert – was 2008 durch die Weltwirtschaftskrise wieder ganz deutlich wurde. Diese machte die Überkapazitäten der Stahlbranche wieder sichtbar, die Schließung anderer Stahlbetriebe mit zunehmender Arbeitslosigkeit ist die Folge. Dieses gesellschaftliche System wendet sich letztendlich gegen uns.

Den Herausgebern des Buchs geht es allein darum, die Behauptung der Bremer Hütte am Markt darzustellen. Es geht ihnen nicht um Aufklärung über die Interessen-Widersprüche und nicht um die Lösung unserer Probleme im Kapitalismus. Auch nicht darum, was man eigentlich von Gewerkschaftern erwarten muss – die Konkurrenz von Belegschaften aufheben und die eigenen Interessen gemeinsam gegen die Unternehmerinteressen verteidigen. Der Betriebsrat betreibt kein Co-Management mehr,

das „zwischen den Stühlen sitzt“. **Die Politik des Betriebsrates und der IGM ist ein Beispiel für mehr als Sozialpartnerschaft, ein Beispiel dafür, wie Kosten- und Standortdenken, also unternehmerisches Denken sich durchsetzt und allein ihre Politik bestimmt.**

Ein solcher Rationalisierungs- und Umgestaltungsprozess der Betriebsstruktur wird normalerweise von Kollegen nicht freiwillig mitgemacht. Möglicher Widerstand musste verhindert werden. Auch das ist, allerdings nicht sehr konkret, im Buch wiedergegeben. Siehe die Bemerkungen über den damaligen IGM-Vertrauenskörperleiter, der für die konsequente Durchführung von FIT ein „*Unsicherheitsfaktor*“ war. Er und andere Gewerkschafter steuerten insgeheim dagegen und erreichten mit Betroffenen zusammen Korrekturen. Auch deshalb wurde das Wunschziel von 1700 Stellenstreichungen nicht erreicht – erwähnt wird nur der Widerstand der Feuerfest-(ff)-Maurer. Durch ihren Widerstand konnte ihre Arbeit nicht ausgegliedert werden. Genaueres erfährt man nicht. Offener Widerstand mit Druck auf den Betriebsrat gab es nicht, für 772 KollegInnen war sofort Altersteilzeit möglich, was für andere wiederum Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bot. Im Vertrauenskörper der IGM gab es eine einzige Gegenstimme zum FIT-Prozess mit dem Argument „*Ich rationalisiere doch meinen eigenen Arbeitsplatz nicht selbst weg*“. Die Belegschaft ist schließlich durch so viele Krisen und Rationalisierungsmaßnahmen gegangen, die immer mit dem Weggang der über 55jährigen endeten, dass viele meinten, „*ich bleibe sowieso über*“ und warteten ab.

### **Die Politik des Managements heute - das Kostensenkungsprogramm SPRINT**

Das Management denkt und handelt rein unternehmerisch, stellt die ökonomische Lage auch heute als schlecht dar. „*Wir müssen besser werden*“ gehört natürlich dabei zum Geschäft, um weiterhin Kostensenkung zu betreiben, den Leistungsdruck zu rechtfertigen. Heute wird von den Führungskräften versucht, den Einfluss der Betriebsräte wieder zurückzudrängen, wieder allein Herr im Hause zu werden, ohne dass zwischengeredet wird.

Das Programm „SPRINT“ seit 2009 macht der Betriebsrat nicht führend mit. Warum? Als der Betrieb nach FIT und TPM völlig durchrationalisiert war, hofften alle, dass der ständige Druck, das Streben nach noch mehr Effektivität und Reduzierung von Arbeitsplätzen endlich mal ein Ende habe. Der Lohnkostenanteil an den Gesamtkosten liegt schließlich bei 5-7%. Sie wünschten sich, mal in Ruhe produzieren zu können, doch die Konzernzentrale legte ein neues Programm auf. Als „SPRINT“ verkündet wurde, gab es in den Betriebsversammlungen lauten Protest im Sinn „nochmal FIT – Nein“, so dass eine Beteiligung des Betriebsrats nicht in Frage kam. Der Betriebsrat konnte es auch nicht akzeptieren, weil es ein reines Kostensenkungsprogramm ist, unter Zeitdruck und kurzfristig angelegt. Er bewertet es langfristig als nachteilig. Management und Montan-Mitbestimmungsträger verstehen zwar die Ablehnung, führen SPRINT aber trotzdem durch. Der Rationalisierungsdruck hört nicht auf.

### **Folgen für das politische Bewusstsein in der Belegschaft: Der Klassenwiderspruch ist über-tüncht. Was steuert die IG-Metall bei?**

IGM-Vorstandsmitglied 2002 und Aufsichtsratsmitglied K. Rölke: ...*„Wir machen mit, aber wir machen nur dann mit, wenn es eine ernsthafte Beteiligung der Belegschaft gibt. ... ich habe genug Vorstände und Geschäftsführungen erlebt, die einfach „Schweinereien“ gemacht haben, wenn sie eine Chance dazu hatten. Das haben wir hier nicht erlebt.“*

D. Reinken als 1. IGM-Bevollmächtigter dazu: ...*„Der Weg „wir rollen jetzt die roten Fahnen aus und machen auf Widerstand“ war nicht aussichtsreich! ...Wir haben uns auf die Position „von „Schutz und Gestaltung“ besonnen“. „...ob es uns gelingt, bei den Beschäftigten eine Haltung durchzusetzen, dass es ihnen nicht scheißegal ist, was in den sieben oder acht Stunden Arbeit mit ihnen passiert ...“* Das knüpft an die IGM-Forderung nach „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ an.

Im Buch ist auch angedeutet, dass die IGM und der Betriebsrat keine Sympathien in der Belegschaft gewonnen haben. Der IGM-Mitgliederstand ist schlecht geblieben, mit unter 65% Mitgliedern gilt der Betrieb als nicht streikfähig. Betriebsrat wie IGM organisierten den Abbau der Belegschaft, vertraten und rechtfertigten diese Rationalisierung und werden deshalb mehr an der Seite des Vor-

stands denn als Interessenvertretung der KollegInnen angesehen. So blieb für die Belegschaft im Nebel, dass der Unternehmer der Verursacher und Profiteur ist, die Betriebsräte erscheinen als die Schuldigen, das Gremium als Serviceabteilung des Vorstands. Trotzdem wurden sie bis jetzt wiedergewählt.

Ein Kollege schreibt dazu ganz konkret: *„...Meiner Meinung nach, ist der einzige aber nachhaltige Erfolg von FIT, das es gelungen ist, Angst um den Arbeitsplatz zu erzeugen, das kannten die Kollegen bis dato in dieser Form nicht. Und dazu der Verlust jeglicher Interessenvertretung, diese hatten mit sich selber genug zu tun. Manche Kollegen erkannte man unter diesem Druck nicht wieder, viele dieser Kollegen wollten besser erscheinen als Andere, dafür war jedes Mittel recht, diese Endsolidarisierung hält bis heute an. Dieses Verhalten hat zu einer höheren Produktivität geführt, ein genialer Schachzug vom Kapitalismus. Sprint ist ein kleiner Ableger dagegen. TPM ist ein riesiger Papiertiger, die Aktivitäten schlafen in Abteilungen wo der Druck nachlässt sofort ein. Sauberkeit und Ordnung hätte man sicherlich auch anders hinbekommen ...Unterm Strich alles Willkür.“*

**Die Frage an den Betriebsrat und die IG Metall bleibt, wie sie bei diesem Ansehen wieder eine Interessenvertretung werden wollen und können.**

### **Keine Mitgestaltung des Arbeitsplatzes, keine Humanisierung der Arbeitswelt – der Betriebsablauf diktiert**

In den Beiträgen des Buchs kommen alle politischen Seiten der Beteiligten zu Wort – außer die von der Rationalisierung und Modernisierung betroffenen KollegInnen. Die heutige Belegschaft ist selbst verantwortlich und stimmt ihre Arbeiten untereinander selbst ab. Diese resultieren aus dem laufenden Betrieb und den Störungen in der Produktion. Dazu gehört, die Anlagen vorausschauend zu warten. In Sitzungen für die Durchführung der Produktion lernen sie diese zu leiten, Protokolle zu machen und die Durchführung selbst zu kontrollieren. Die Beschäftigten müssen ständig kooperieren und ihre betrieblichen Probleme untereinander lösen. Kurz gesagt: Sie treiben sich selber an, „optimieren“ sich selbst pausenlos. Entscheidungen müssen ohne Vorgesetzte erarbeitet werden. Aufgrund der elektronischen Kontrollen sind die verantwortlichen KollegInnen jederzeit erkennbar.

Im Produktionsprozess werden die KollegInnen ständig genervt und das Konkurrenzbewusstsein untereinander und gegen andere Stahl-Belegschaften wird wach gehalten. Sie müssen sich ständig beweisen und werden auf Karriere orientiert, sollen immer besser werden. Gemeinsame Pausen gibt es nicht. In den Team-Sitzungen, in denen sie ihre Teamfähigkeit beweisen, kann sich kein solidarisches Betriebsklima entwickeln. Die Organisation der Arbeitstätigkeiten ist fluide – ständig läuft ein Erneuerungsprozess ab, ständig wird umgewälzt und verändert. Dass die KollegInnen nicht zur Ruhe kommen ist gewollt, es dürfen keine persönlichen Bindungen mit Kollegialität entstehen. Sicher hat für die heute Beschäftigten „ihr“ Arbeitsplatz eine Perspektive und viele begreifen sich auch als „wir“ und „wir sind die besten“. Die durch das Einsatz- und Entwicklungszentrum geschleusten KollegInnen und die heute noch darin sind, wurden jetzt zu einer 10-Jahres-Feier eingeladen. Über 200 KollegInnen kamen an die gedeckten Tafeln. Die Firma zeigt sich auf diese Weise dankbar und das kam gut an.

Der Weggang von Älteren bietet Aufstiegschancen, auch der Wegfall der Masse der angelernten Tätigkeiten durch die Automatisierung bedeutete für viele Qualifizierung und Aufstieg. Die mit TPM Beauftragten erhielten Prämien. Auch hat der Betriebsrat sich erfolgreich für die Verbesserung zum Beispiel der Waschkäufen und der Kantinen mit warmen Essen für Produktionsarbeiter eingesetzt, das sind Vorzeigebjekte geworden. *„Der Kapitalismus ist in den Köpfen der KollegInnen endgültig angekommen“* urteilte ein bekannter Historiker bei einer Betriebsbesichtigung und ein Unterstützer des Betriebsrats sagt *„Klassenkampf ist out“*.

Die belastenden Folgen dieser Arbeitsweise sind nicht immer im Bewusstsein der KollegInnen, aber existieren: Konkurrenz, Hetze und Verantwortung bedeuten für die Beschäftigten „Management by stress“ und „learning by doing“. Pausenlose Anforderungen, dadurch psychische Probleme und zu-



nehmende Arbeitsunfähigkeit auch bei unter 50-Jährigen ist die Folge. Für Ältere, von der Schichtarbeit verschlissene, fehlen altersgerechte Arbeitsplätze. Die riesigen Gewinne von ArcelorMittal haben sich nicht in Arbeitsplatzsicherheit ausgedrückt, nicht in Zulagen für die psychischen Belastungen. Probleme sind weiterhin die Übernahme der Ausgebildeten sowie Unterbesetzung – keine Reserven für Urlauber und Kranke. „Ich kann hier nicht mehr arbeiten, kann ich ins VD?“ - denn dort werden Reinigungsarbeiten mit weniger Druck durchgeführt. Das alles ist ständiges Thema im Betriebsrat.

### **Das Kostendenken macht wehrlos**

Durch die Beteiligung der Belegschaft in diesem Rationalisierungsprozess ist es gelungen, die kapitalistische Logik des Gewinnmachens und der ständigen Kostensenkung in die Köpfe zu bringen und alle auf "ihre" Firma und "ihren" Betrieb einzuschwören. Das haben Unternehmer, Betriebsrat und IGM einvernehmlich geschafft. Der Vorstand lobt alle öffentlich: Endlich ist die Zeit der Konfrontation vorbei und ziehen alle an einem Strang. Doch am Ausbeutungsverhältnis hat sich nichts geändert, auch wenn es nicht im Bewusstsein aller KollegInnen ist.

Keinen Widerstand leisten heißt, keine Herausbildung von antikapitalistischem Denken. Kein Erkennen der eigenen Interessen wie Sicherheit des Arbeitsplatzes und Zukunft für unsere Kinder ohne die Drohung von Arbeitslosigkeit. Der Betriebsrat kann sich nicht darin sonnen, dass er eine kampffähige Belegschaft hinter sich hat, um sich gegen Unternehmerangriffe zu wehren. Diese Perspektive ist verloren gegangen. Er hat sich selbst wehrlos gemacht und die IG-Metall dazu. Das Buch ist auch ein Zeugnis davon, dass sich klassenkämpferisches Denken nicht über Generationen übertragen lässt ohne das Erlebnis eigener und breit angelegter Auseinandersetzungen und einer Widerstandskultur. Kann die Politik des „Konflikte vermeiden, sich arrangieren“ überhaupt in absehbarer Zeit geändert werden? Ist da nicht Vertrauen in den Betriebsrat und die IG-Metall unwiederbringlich verloren gegangen? Die Sanierer haben gezeigt, dass es in den Gewerkschaften und Betrieben Kundige gibt, die nicht nur die Produktion leiten, sondern auch hervorragend umorganisieren und modernisieren können. In einer dem Kapitalismus folgenden solidarisch organisierten Gesellschaft sind das notwendige Fähigkeiten, hier wurde aber die Unternehmerherrschaft gestärkt. Viele fassen das als Selbstaubeutung auf und nicht als Mitbestimmung am Arbeitsplatz.

Es geht bei dieser Ausarbeitung nicht darum, den Betriebsräten und den IG-Metallern vorzuwerfen, was sie nicht können: Nämlich über ihren Hüttenzaun hinaussehen und die gesellschaftlichen Widersprüche ihren KollegInnen vermitteln. Das müssen andere tun, die an den Krisenfolgen des Kapitalismus anknüpfen und diese öffentlich machen. Das Spiel mit der Angst um den Arbeitsplatz und erpresserische Politik um Unternehmerinteressen durchzusetzen hat keine Perspektive für alle, nur vorübergehend wie hier beschrieben. Die Frage, wie man die Standortlogik durchbricht, wird in der Praxis noch zu beantworten sein. Die Kolleginnen und Kollegen werden wieder lernen müssen sich zu wehren und auch den IGM-Vertrauenskörper und Betriebsrat wieder zu ihrer eigenen Interessenvertretung machen. Der heutige Betriebsrat und die IG Metall stehen vor der Frage, wie sie Kräfte in der Belegschaft finden wollen, um sich gegen den Arbeitsdruck, die Unterbesetzung und den Druck durch die Vorgesetzten zu wehren. Die herrschende Intensität und Hektik mit ihren gesteigerten psychischen Belastungen ist keine bessere Lebensqualität am Arbeitsplatz, das sind keine menschenwürdigen Bedingungen. Das ist gesteigerte Ausbeutung – zwischen 2009 und 2013 gab es 14 Milliarden Schuldenabbau im ArcelorMittal Konzern.