

*„Reden von Oberschwaben“, bei der Gesellschaft Oberschwaben, in Biberach
a.d.Riss, am 19.04.2016*

Es gilt das gesprochene Wort

Auszüge aus: "Shareholder Management in der Restrukturierung", Springer Gabler 2012
Copyright Klaus Franz

Sehr geehrte Damen und Herren,

die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen versus Shareholder Value bedeutet, den sozialen Dialog zu führen und Verantwortung zu übernehmen. Dies sind entscheidende Tugenden und positive Faktoren für den Standort Deutschland.

Oftmals herrscht die Meinung vor, dass Gewerkschaften und Betriebsräte ausschließlich eine Schutzfunktion gegenüber den Beschäftigten haben und ihre Aufgabe darin besteht, deren Interessen zu wahren und diese zu vertreten.

Die Steuerung des Unternehmen, bezüglich Produkt, Produktivität, Rentabilität und Personal ist alleinige Aufgabe des Unternehmers bzw. dessen Management.

Spätestens seit der globalen Finanzkrise 2008/2009 wissen wir, dass dies in seiner Absolutheit nicht stimmt. Oft sind es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die die Initiative ergreifen, in schwierigen Situationen „ihre Firma“ zu retten. Insbesondere in nicht personengeführten Unternehmen.

Nach meiner Kenntnis gibt es kein Unternehmen, das an zu viel Mitbestimmung gescheitert ist.

Ich unterscheide, grob gesagt in zwei Typen von Interessenvertreter, diejenigen, die unter „Absingen schmutziger Lieder auf die Gewalttaten des Kapitals“ die Entscheidungen des Management kommentieren, sich abgrenzen, nichts damit zu tun haben wollen und keine Verantwortung übernehmen.

Oder diejenigen, zu denen auch ich mich zähle, im Sinne von Co-Management, durch ganzheitliche Schutz- und Gestaltungsfunktion sich in Unternehmens-, Produkt-, Qualitäts- und Rentabilitätsfragen seines Unternehmens einzumischen.

Dieser Ansatz ist der anspruchsvollere, schwierigere und oftmals auch konfliktreichere Weg. Auf einen Punkt gebracht, war meine Devise:
„Kooperation wo immer möglich – Konfrontation wenn nötig“.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

im ersten Teil meiner Ausführungen möchte ich Ihnen einen Abriss der Opel Rettung, 2008 bis 2010 geben. Im zweiten Teil Verallgemeinerungen aus diesen Erfahrungen ableiten, die durchaus auch in anderen Unternehmen zum Tragen kommen können.

Im Juli 2008 brechen die GM-Verkaufszahlen in Nordamerika dramatisch ein. Der Marktanteil ist auf unter 18% abgerutscht, von ehemals 50%. Die Verluste von GM erreichten historisches Niveau.

GM kündigt für Europa harte Sparmaßnahmen und Einschnitte für alle Bereiche an. Durch die 100% ige Abhängigkeit von GM, sowie unsere engen Verbindungen zur amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft, UAW und dem damit verbundenen Einblick in die GM Zahlenwelt, gehen bei uns alle Alarmglocken an. Die Zahlen waren derart negativ, dass wir davon ausgingen, dass GM über kurz oder lang insolvent (Chapter 11) geht und Opel mit in den Abgrund reißen wird, mit dem entscheidenden Unterschied, dass in den USA, im Gegensatz zu Europa, eine Insolvenz das Unternehmen nicht vernichtet. Die Verluste werden dort als „Bad Bank“ dem Staat aufgehalst.

Da Generationen von Opel Manager nichts anderes als GM kannten und zu 100% GM hörig waren, sogenannte „Yes Men“, war mir klar, dass von diesem Management kein europäischer Patriotismus für Opel und die damals über 60.000 Beschäftigten zu erwarten ist.

Im Oktober 2008 führte ich mit Regierungsvertretern erste Gespräche, um über die Lage von Opel/Vauxhall zu informieren und im November bitten Opel Geschäftsleitung und Betriebsrat im Kanzleramt um Staatshilfe, in Höhe von 1,8 Mrd. €. Die Hessische Landesregierung billigt als erste ein Gesetz über eine Bürgschaft von bis zu 500 Mio.

Da wir immer das europäische Unternehmen Opel/Vauxhall im Auge hatten, traf ich mich zu Gesprächen in Brüssel mit dem damaligen Industrie Kommissar Verheugen, um ihn ebenfalls mit ins Boot zu holen.

Im Dezember 2008 führte ich dann zahlreiche Gespräche mit 3 Ministerpräsidenten und einer Präsidentin, sowie den Parteivorsitzenden.

Für Bundeskanzlerin Merkel war Opel nicht systemrelevant und große Teile der CDU und insbesondere der FDP waren strikt gegen jegliche staatliche Beteiligung an Opel. Das äußerste Zugeständnis war, dass sich ein Investor findet und dieser eine Bürgschaft bekommen könne.

Angesichts dieser Situation ergriffen Berthold Huber, damaliger IGM Vorsitzender und ich im Januar 2009, die Initiative, in einem Sondierungsgespräch zwischen Carl-Peter Forster, damaliger GM-Europachef, Sigi Wolf, dem CEO von Magna und Gerhard Schröder im Adlon in Berlin, den Einstieg von Magna bei Opel einzufädeln.

Nach der Zusage von Magna als Investor reiste ich in die GM Zentrale nach Detroit, um mit GM CEO Henderson über die Öffnung von Opel für andere Investoren und Minderheitenbeteiligung von GM an Opel zu verhandeln.

Im Februar 2009 kam es zu Gesprächen mit dem europäischen Opel-Händlerverband, um zusammen mit den Mitarbeitern als Investoren bei Opel

einzusteigen.

Anlässlich eines Europäischen Aktionstag in allen 7 Ländern, in denen Opel/Vauxhall Fabriken hat, sprach Frank-Walter Steinmeier zu mehr als 25.000 TeilnehmernInnen in Rüsselsheim.

GM erklärt erstmals, Opel-Anteile abzugeben. Zur Finanzierung künftiger Investitionen sollen Bund und Länder um 3,3 Mrd. Euro gebeten werden. Das europäische Arbeitnehmerforum (EEF) entwickelt zusammen mit einer Beratergesellschaft ein Geschäftsmodell und verkündet, ihre Bereitschaft, zur Sicherung eines neu zu gestaltenden Unternehmens Opel / Vauxhall Europa, € 245 Mio. Arbeitnehmerbeiträge pro Jahr einzubringen und dafür an New Opel mit 10% beteiligt zu werden.

Der Besuch von Bundeskanzlerin Angela Merkel auf der Betriebsversammlung in Rüsselsheim wird zu einer aufgewühlten Demonstration der Belegschaft. Massen von Menschen kamen aus allen Bereichen, auch aus der Region in ihren gelben T-Shirts mit der Aufschrift: „Wir sind Opel“.

Mit großem Stolz erfüllt es die Belegschaft, dass Mitten in der existenziellen Krise der Opel Insignia mit der europäischen Trophäe „Car of the Year“ ausgezeichnet wird.

Durch das mediale Interesse, die gezielte Öffentlichkeitsarbeit, aber auch die Orientierungslosigkeit des Managements und meiner stetigen Präsenz für das Unternehmen bekam ich von der Financial Times den Titel Mr. Opel verliehen.

Im Mai 2009 führte Sondierungsgespräche mit Fiat-Chef Marchionne in Berlin waren erfolglos.

Die finanzielle Situation von Opel wurde immer brisanter und zur Liquiditätssicherung des Unternehmens brachte die Belegschaft 9 Tage unbezahlten Urlaub ein.

Ein Tag vor der erwarteten Insolvenz von GM wird das europäische Geschäft bei Opel gebündelt, Opel aus der „Chashpooling“ Finanzierung quasi der finanziellen Nabelschnur von GM getrennt, um die Übernahme durch einen Investor zu ermöglichen. GM, Bundesregierung, Länder, Magna, das amerikanische Finanzministerium und wir einigen sich auf ein Konzept, um Opel vor der Insolvenz zu retten. Das Unternehmen erhält einen Überbrückungskredit von 1,5 Mrd. Euro. Die Höhe des gesamten Bürgschaftsrahmens beträgt 4,5 Mrd. Euro.

Im Juli 2009 wird GM nach nur 40 Tagen aus der Insolvenz entlassen. GM ist nun mehrheitlich in Staatsbesitz. Für den Neustart erhält GM mehr als 60 Mrd. Dollar amerikanisches Steuergeld.

Im November 2009 beschließt der GM-Verwaltungsrat zum Erstaunen aller, Opel zu behalten und nicht an Magna zu verkaufen. Am nächsten Tag habe ich ein persönliches Treffen mit der Bundeskanzlerin, um das weitere Vorgehen zu besprechen.

GM bekommt von der Obama Administration eine Ausnahmegenehmigung amerikanisches Steuergeld im Ausland auszugeben, denn sie wusste genau, dass

von den 60 Mrd. \$ nicht mehr viel nach der Insolvenz zurück kommen würde, wenn GM nicht mehr den Zugriff auf die „Green“ Opel Technologie hätte.

Bis Ende 2010 dauerten die Verhandlungen mit dem Management über die Restrukturierung von Opel Vauxhall in Europa.

Der Überbrückungskredit von 1,5 Mrd. Euro wurde nach 3 Monaten nebst 25,4 Millionen Zinsen an die Bundesländer zurück bezahlt.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

welche Erfahrungen und Schlussfolgerungen sind aus dem Beispiel Opel zu ziehen.

Im Falle einer Restrukturierung muss die Interessenvertretung und gegebenenfalls die Gewerkschaft schon in der Planungsphase, also in die Erstellung eines Restrukturierungsplans, mit eingebunden sein.

Drei Faustregeln sind zwingend zu beachten: Absolute Transparenz, Zielorientierung der zu treffenden Maßnahmen und alle, vom Azubi bis zum Vorstandsvorsitzenden, müssen ihren Beitrag leisten. Sprich der gefühlten Ungerechtigkeit muss auf jeden Fall Rechnung getragen werden. Das Unternehmen sollte die Vorschläge des Betriebsrates und seiner Berater ernst nehmen. Kein Unternehmen kann gegen, sondern nur mit der Belegschaft saniert werden. Unternehmen dürfen Interessenvertretungen nicht benutzen, sondern müssen auf gleicher Augenhöhe mit ihnen kooperieren.

In der Krise hat die deutsche Mitbestimmung eine Renaissance erfahren. Arbeitnehmervertreter sind oftmals die besseren Krisenmanager. Sie sind in den Belegschaften verwurzelt, genießen Vertrauen und verkörpern Kontinuität und Nachhaltigkeit. Sie haben ein hohes Maß an unternehmerischem Verständnis und eine ausgeprägte Unternehmensidentifikation. Interessenvertretungen haben immer ein sehr langfristiges Interesse an einem gesunden Unternehmen mit sicheren Arbeitsplätzen. Dies ist auch für sie Garant dafür, bei Wahlen erfolgreich zu sein.

Solche Verhandlungsprozesse und Veränderungen sind häufig komplex und langwierig. Betriebsräte brauchen Kernkompetenzen und Professionalisierung, um die Mitarbeiter und ihre Interessen in angemessener Weise zu vertreten.

Sie brauchen den Blick für den/die Einzelne und das Gesamte. Je nach Bildungsgrad und Einkommen ist die Belegschaft den Vorschlägen des Managements gegenüber unterschiedlich aufgeschlossen. Diesen Spagat gilt es zu managen. Oftmals überlagern kurzfristige Interessen der Beschäftigten langfristige und nachhaltige Lösungen. Arbeitnehmervertreter verfolgen die Strategie des sozialen Dialogs und nicht die des Shareholder Value, der kurzfristigen Gewinnmaximierung.

Interessenvertretungen müssen oft Tausende Beschäftigte mit unterschiedlicher soziokultureller Herkunft auf ein Ziel, Einschnitte, eine Forderung zusammenbringen. Das ist weitaus schwieriger als die Rolle des Managements. Die Unternehmensführung verhandelt mit wenigen Verhandlungspartnern, aber die Interessenvertretung muss Tausende überzeugen. Ein ergebnisorientiertes und nachhaltiges Management gibt den Gremien des Betriebsrates die nötige Zeit, den Raum, ja, auch Siege sind für diese Überzeugungsarbeit notwendig.

Das Beispiel Opel zeigt, dass Arbeitnehmer durch aktive Wahrnehmung der Mitbestimmung und Gestaltung unternehmerischen Handelns „ihr“ Unternehmen retten können. Gleichzeitig gingen große Teile des Managements, bestehend aus Ja-Sager, in Deckung und hatten kaum Beziehungen zur Außenwelt.

Das A und O ist immer die umfassende und rechtzeitige Information und Konsultation. Dieser Prozess muss ergebnisoffen sein, sich an Fakten, den Wettbewerbern und gegenseitigen Interessen orientieren. Ideologien, egal von welcher Seite, sind kontraproduktiv.

Arbeitnehmervertreter müssen sich weiter professionalisieren. Sie brauchen heute fünf umfassende Qualifikationen in entscheidenden Kernkompetenzen: soziale, fachliche, ökonomische, mediale und internationale Kompetenz. Eine Herkules-Aufgabe und dies bei einem Wahlmandat. Dazu sind Berater und Spezialisten notwendig. In der Regel eine Kombination aus Juristen und Betriebswirten, eine Vertrauensrolle. Berater sollten Alternativen aufzeigen, aber niemals die Entscheider sein.

95% der Interessenvertretung ist Kommunikation. Der entscheidende Grundsatz ist die offene und transparente Information und Kommunikation gegenüber der Belegschaft. Diese muss immer vor der Öffentlichkeit informiert sein. Diese Kommunikation hat immer dem mit der Belegschaft verabredeten Ziel zu dienen. Abteilungs-, Betriebs- oder Bereichsversammlungen sind je nach Zielgruppe die richtige Form der Ansprache. Flugblätter bergen das Risiko in sich, nach außen getragen zu werden. Arbeitnehmervertretungen müssen bei jeder Kommunikation im Vorfeld abwägen, ob die Veröffentlichung schadet oder nutzt. Die Belegschaften und die Öffentlichkeit sind in der Regel auf Harmonie eingestellt. Negative Schlagzeilen helfen angeschlagenen Unternehmen nicht.

Das Beispiel Opel hat in der Krise gezeigt, dass mit einer balancierten PR-Strategie die Arbeitnehmervertretung in der Öffentlichkeit und Politik punkten kann. Oftmals hat eine gute Pressekampagne größere Durchschlagskraft, als ein paar Mal „um den Block“ zu ziehen. Das eine soll das andere jedoch nicht ausschließen.

Meine Damen und Herren,

PolitikerInnen haben natürlich einerseits ein eigenes Interesse. Auf der anderen Seite darf niemand ihnen ein taktisches Verhältnis unterstellen. Gerade der Fall Opel hat gezeigt, dass es jenseits aller Parteipolitik einen übergroßen Konsens „wir wollen, dass Opel weiter besteht“ gab. Über den Weg gab und gibt es unterschiedliche Auffassungen. So wollten SPD, Grüne und die Linke, dass der Staat sich mindestens vorübergehend an Opel beteiligen sollte. Die CDU wollte den Einstieg eines Investors, der dann entsprechende Bürgschaften erhalten sollte, und schließlich zu Guttenberg und Brüderle von der FDP, sie wollten die geregelte Insolvenz, und haben sich wortstark und populistisch auf dem Rücken der Opel-Beschäftigten profiliert.

Dies alles mitten in der ersten Finanzmarktkrise, wo viel und in großer Übereinstimmung über die Rettung der Banken geredet und verabredet wurde. Über die Realwirtschaft am Beispiel von Opel wurde oftmals eine Schattendiskussion geführt, ob das Unternehmen systemrelevant ist oder nicht.

Schwierig kann es für ein Unternehmen und die Belegschaft werden, wenn Beispiele wie Holzmann gescheitert sind oder Politiker sich nur aus populistischen Erwägungen an die Spitze der Bewegung setzen. Aber auch, wenn wegen parteipolitischen

Differenzen, ideologischen Unterschieden der Restrukturierungsfall oder das Anliegen der Beschäftigten untergeht.

Schwieriger wird die Kooperation oder der Schulterschluss mit der Politik, wenn die Parteien sich im Wahlkampf befinden. Diese Widersprüchlichkeiten bedürfen einer genauen Betrachtung im Vorfeld, um die richtige Strategie zu finden. Aber oftmals muss die Politik auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene alleine schon wegen eventueller Auswirkungen mit an Bord genommen werden. Eines ist aber auch klar, dass im Schulterschluss mit der Politik die Publizität und die öffentliche Wahrnehmung und Interesse erheblich ausgeprägter sind.

Global tätige Unternehmen verfügen häufig über Konzernzentralen außerhalb Deutschlands. Somit werden in Restrukturierungsprozessen oft Entscheidungen zentral getroffen, die unmittelbare Auswirkungen auf inländische Tochtergesellschaften haben. Wie können inländische Betriebsräte in solchen Situationen bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt Einfluss nehmen?

Sie brauchen einen direkten Draht nach oben und dürfen keine Angst vor großen Tieren haben. Sie müssen sich informell und offiziell Zugang zu den Entscheidern verschaffen. Das ist vom Ergebnis unbedingt notwendig und verschafft den Arbeitnehmervertretern aber auch den Respekt und den notwendigen Einfluss beim nationalen Management. Oftmals ist es entscheidend, bei Restrukturierungen an der „Lehmschicht“ vorbei das Top-Management zu informieren und um die eigenen Ideen zu werben. In der Regel spielt im Falle von Restrukturierungen das nationale Management dem Entscheidungsgremium gegenüber auch nicht mit offenen Karten. Der direkte Zugang zum Top-Management ist auch wichtig, um dieses aus erster Hand über kulturelle, rechtliche und gesellschaftliche Differenzen zur Konzernzentrale versuchen zu überzeugen, so bin ich mindestens 2 mal jährlich oder innerhalb von 14 Tagen nach der Ernennung eines neuen CEO in die Zentrale von GM nach Detroit zum Antrittsbesuch gereist.

In dieser Frage muss das internationale Recht, die Richtlinie zur Information und Konsultation, ausgedehnt werden. Entscheidend ist jedoch, internationalen Vertretungsgremien die rechtlich verbindliche Vertragskompetenz zu geben. Vereinbarungen, die zulassen, dass die Arbeitnehmervertreter noch vor der Management-Entscheidung im Sinne von Alternativvorschlägen einbezogen werden. So geschehen, bei Opel/Vauxhall.

Eine Restrukturierung verlangt allen Beteiligten viel ab. Es gibt danach Strömungen und Stimmungen in der Belegschaft, dass alle diese Maßnahmen nicht notwendig waren und die Interessenvertretung sich über den Tisch hat ziehen lassen. Dem Management fehlt oft die Vorstellung, welche inneren Konflikte die Interessenvertretung mit den Belegschaften, politischen Strömungen, auch den Gewerkschaften, also ihren Stakeholdern, auszuhalten hat und diese überzeugen muss. Deshalb darf ein kluges Management die Interessenvertretung nicht wegen ihrer Zugeständnisse loben. Die Verantwortlichen auf der Seite der Geschäftsleitung oder des Vorstandes müssen den Arbeitnehmervertretern ihre Eigenständigkeit und Unabhängigkeit bei den beschlossenen Maßnahmen der Restrukturierung lassen.

Gemeinsame Aufgabe der Sozialpartner ist es, zu analysieren, was die Hauptprobleme im Businessmodell, der Unternehmenskultur oder den Produkten des Unternehmens waren, die eine Restrukturierung überhaupt notwendig machten. Oftmals ist es so, dass fundamentale Änderungen in der Unternehmensausrichtung,

ihrer Führung und der Kultur notwendig sind. Dieser langfristige Veränderungsprozess ist oft schmerzhafter und schwieriger als die eigentliche Restrukturierung. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei den Ebenen des mittleren und oberen Managements, der sogenannten „Lehmschicht“, die häufig ihr Fähnchen nach dem Wind hängen.

Ich bin ein Verfechter eines lebendigen, ehrlichen und konsequenten Risikomanagements, mit all seinen Konsequenzen. Dieses Risikomanagement muss sich auf die 10 wichtigsten Risiken des Unternehmens, der Branche und des Markts konzentrieren und dabei eine ganzheitliche Betrachtung anstreben. Der Aufsichtsrat oder vergleichbare Gremien müssen mindestens zwei Mal jährlich über die Ergebnisse dieser Risikoanalyse informiert werden.

Von zentraler Bedeutung ist, dass die Belegschaften mitgenommen werden. Dies hat oft Auswirkungen auf eine veränderte interne und externe Kommunikation. Mit dem Mittel der Befragung von Mitarbeiter/innen kann die Belegschaft sehr konkret einbezogen werden. Wichtig dabei ist, dass Vorschläge der Beschäftigten ernst genommen und nach Möglichkeit auch umgesetzt werden.

Entscheidend aber sind unter dem Strich die Glaubwürdigkeit, der Respekt und das Vertrauen der Sozialpartner zueinander. Wenn das Verhältnis nicht auf gleicher Augenhöhe gelebt wird und nur taktischer Natur ist, können daraus unvorstellbarer Schäden resultieren. Der offene Dialog mit den zuständigen Gewerkschaften und ihren Gremien ist dabei extrem wichtig, da diese eine Restrukturierung unter anderen Kriterien beurteilen. Ein Konflikt zwischen der betrieblichen und der gewerkschaftlichen Interessenvertretung ist unbedingt zu vermeiden.

Mit der Einbringung von Arbeitnehmerbeiträgen verbinden die Beschäftigten in der Regel Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungsgarantie. Diese Sicherheit reicht heute oftmals nicht mehr aus, da die Einsparungen, die Belegschaften im Rahmen einer Restrukturierung erbringen oft erheblich und substanziell sind. Was und wie viel eingebracht werden soll, sind die zentralen Fragen. Nach meiner Erfahrung stoßen die Devise „weniger mehr“ oder auch flexiblere Arbeitszeitvarianten auf hohe Akzeptanz verglichen mit dem direkten Abzug von Entgelt.

Bezüglich der „Gegenleistung“ vom Unternehmen sollte man genau darauf achten, ob die Einsparungen kurzfristig oder nachhaltig sind. Bei kurzfristigen Einsparungen (z. B. einmaliger Verzicht auf eine betriebliche Sonderzahlung) kann es angebracht sein, bei einem positiven Geschäftsverlauf einen einmaligen Bonus zu gewähren.

Wichtig ist, dass schon in den Verhandlungen um die Restrukturierung vereinbart wird, wie der Benefit für die Beschäftigten aussieht, wenn die Geschäfte wieder positiv laufen. Wofür, wie viel und was habe ich davon, sind für Belegschaften die entscheidenden Parameter, nach denen sie ihre Ablehnung oder Zustimmung zu Kürzungen bestimmen.

Wichtig ist, dass schon im Vorfeld vereinbart wird, welche Zuwendungen es bei Erfüllung von welchen Voraussetzungen und Zielen geben wird. So sollten feste Kenngrößen, wie z. B. ein positives EBIT, dem Gewinn vor Steuern, für eine Gewinnbeteiligung als Grundlage genommen werden. Wir finden heute in der Industrie Gewinnbeteiligungen vor Steuern in der Größenordnung zwischen 5–8 % vor. Sollte das Management nach einer Restrukturierung Boni erhalten, so kann die Belegschaft nicht leer ausgehen.

Wichtig ist genau herauszufinden, was die geeignete Maßnahme ist, die Belegschaft am Erfolg zu beteiligen. Ich halte eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter für die beste Form der Partizipation. Die Beschäftigten erhalten Anteile an „ihrem Unternehmen“ als Äquivalent für die von ihnen erzielten Einsparungen und geleisteten Verzicht. Eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter verbessert die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Produkt. Im Bereich der „Soft Issues“ gibt es darüber hinaus einen ganzen Blumenstrauß von Maßnahmen, die nach einer Restrukturierung helfen, die Identifikation wieder aufzubauen und Brücken zu schlagen, z. B. regelmäßige Betriebsfeste oder der vergünstigte Einkauf von Produkten. Hier können häufig wertmäßig überschaubare Maßnahmen große Wirkung erzielen.

Eine der spannendsten Fragen, die Internationalisierung des Wettbewerbs um Arbeit.

Von ihrer historischen Entwicklung, ihrem Ansatz und von ihrer Verankerung in der Gesellschaft sind Gewerkschaften in der Regel nationalstaatlich organisiert und fokussiert. Bei Restrukturierungen geht es heute immer um international vernetzte Unternehmen und in der Regel um Kosten, Standorte, Kapazitäten und Märkte. Um eine nachhaltige Gegenmacht und Arbeitnehmerstrategie entfalten zu können, müssen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter diese Enge des nationalstaatlichen Denkens und Handelns verlassen. Wer sich nur auf die Lösung des Problems in einem Land konzentriert, wird im besten Fall nur einen kurzfristigen „Sieg“ zu Lasten einer anderen Belegschaft oder Standortes in einem anderen Land erzielen.

Deshalb sage ich auch, dass die internationale Kompetenz ein Schlüssel für erfolgreiche Arbeitnehmerpolitik ist. Das bedeutet die Fähigkeit, sich der anderen, oftmals fremden Sicht-, Denk- und Handlungsweise zu öffnen und sich diese zu eigen machen. Gerade für uns Deutsche mit der ausgeprägten Mitbestimmung, den umfassenden Arbeitnehmerrechten und dem gelebten sozialen Dialog ist das Verlassen der eigenen Sichtweise zugunsten der des anderen oftmals sehr schwer. Dazu kommt, dass es für alle Beteiligten einfach ist, Wachstum solidarisch zu verteilen. Kürzungen, Rückbau, Werkschließungen, Entlassungen aber eine Art Super-GAU für Arbeitnehmervertretungen darstellen.

Wir haben bei Opel/Vauxhall in einem Prozess der Logik, von der internationalen Ebene auf die nationale Ebene zu gehen, Vertrauen und gegenseitigen Respekt geschaffen. In all den Krisenzeiten war und ist unser Motto: „To share the pain“. Also geteiltes Leid ist halbes Leid.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
eine der entscheidenden Zukunftsaufgabe ist die Internationalisierung der Gewerkschaften. Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften müssen sich verändern, internationaler werden und das nicht nur am 1. Mai. Dieser internationale Ansatz muss in der Zukunft der Ausgangspunkt von jeder Überlegung, jeder Strategie sein. Diese internationale Kompetenz zeigt sich darin, wie aufgeschlossen ist sie oder er gegenüber dem Fremden, dem Unbekannten, ob sie bildlich gesprochen in der Lage sind, in die Schuhe der anderen zu schlüpfen. Das Erlernen von Fremdsprachen, mindestens Englisch, ist Grundvoraussetzung. Wie in allen anderen Bereichen des Handels werden Interessenvertreter immer professioneller, sie müssen sich crossfunktional aufstellen und dürfen dabei jedoch nie vergessen, woher sie kommen, wer sie gewählt hat und wem sie verbunden und verpflichtet sind.

Ohne die Unternehmens-, betriebliche- und europäische Mitbestimmung und der damit verbundenen Einflussnahme, wäre Opel in der Finanzkrise 2008/2009 in die Insolvenz geraten und damit vom Markt gefegt worden. Wir haben an entscheidender Stelle dazu beigetragen, dass damals über 60.000 Beschäftigte in Europa ihren Arbeitsplatz erhalten haben und dass nach dem Daimler, es das zweit älteste Automobilunternehmen noch gibt.

Etwas allgemeiner lässt sich zusammenfassen, der soziale Dialog, die Mitbestimmung aber auch die Mitverantwortung der Arbeitnehmer/innen ist dem angloamerikanischen, von Quartalszahlen getriebenen Shareholder Value haushoch überlegen und ein Garant für die soziale Marktwirtschaft.