

Branchen im Strukturwandel

Das Beispiel „Aluminiumindustrie“

Horst Klaus, geb. 1930 in Hennig/Krs. Laubern, seit 1983 Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Industriegewerkschaft Metall, zuständig für Betriebsräte/Betriebsverfassungsrecht/Mitbestimmungsgesetz 1976 und Vertrauensleutearbeit.

Unter dem Druck von technologischen, ökonomischen und sozialorganisatorischen Veränderungen sieht sich eine Branche nach der anderen unausweichbar in den Sog des nationalen und internationalen Strukturwandels hineingerissen. Den Hebel setzt der weltweite Strukturwandel gewöhnlich bei den „neuralgischen Punkten“ der jeweiligen Branchen an - und zwar bei ihren „Schwachstellen“. Das Einfallstor des Strukturwandels in der Bundesrepublik Deutschland ist im Fall der Aluminiumindustrie die Stromintensität der Produktion von Primäraluminium in den Aluminiumhütten. Um diese Schwachstelle gruppiert sich dann ein ganzes Bündel von Problemen: weltweite Überkapazitäten, die verlangsamte Zunahme des Weltaluminiumverbrauchs sowie Umweltschutzaufwendungen und vor allem steigende Energiekosten

bremsen das Wachstum der Aluminiumproduktion. Damit geraten zuallererst Arbeitsplätze an den deutschen Hütten-Standorten und dann aber auch in der Aluminiumweiterverarbeitung in Gefahr.¹

Wachsender Problemdruck bei den Aluminium-Hütten

Aluminium ist ein „junger Werkstoff“. Vor genau 100 Jahren gelang die Industrialisierung der Fertigungsmethode durch die Elektrolyse von Aluminiumoxid, des Basismaterials für die Aluminiumgewinnung. Zwei Jahre später erfand man das Verfahren zur Herstellung von Aluminiumoxid aus Bauxit, dem Mineral mit dem höchsten Aluminiumgehalt. Der „Geburtsfehler“ des Metalls: Die Aluminiumherstellung ist äußerst stromintensiv.

Zwar konnte in den letzten 40 Jahren der spezifische Energieverbrauch um 25 Prozent gesenkt werden, doch das konventionelle Verfahren - 100 Jahre alt! - gilt als weitgehend ausgeschöpft. Doch immer noch liegen die Stromkostenanteile bei 20 bis 30 Prozent der Produktionskosten. Forscher und Entwickler der Alu-Konzerne scheinen bedrohlich innovationsmüde geworden zu sein. So hat denn ein Teil der Hütten vor den drastischen Energiepreiserhöhungen in den siebziger Jahren kapituliert: Etwa ein Zehntel der Weltkapazität wurde in den letzten 15 Jahren stillgelegt. Neue energiesparende Herstellungsverfahren sind zwar in Arbeit, doch fehlt hier wohl der innovationsfördernde ökonomische und politische Druck.

Dieser Druck mag sich in der Bundesrepublik spätestens dann einstellen, wenn 1989 und 1993 die alten Stromverträge auslaufen, oder auch dann, wenn der Einstieg in den Ausstieg aus der Kernenergie beginnt. In den neuen Verträgen - so verkünden die Stromlieferanten - würden ihre Aufwendungen für die Umweltschutz- und Modernisierungsinvestitionen enthalten sein. Damit könnte Importaluminium erheblich billiger werden als die Eigenproduktion.

Unter Problemdruck stehen damit in der Bundesrepublik folgende Hütten, in denen Primäraluminium erschmolzen wird: die Hütten von VAW in Stade, Töging, Lünen und Norf; dann die Hütten in Essen und Rheinfelden (Alusuisse), in Voerde (Kaiser) und in Hamburg (je ein Drittel gehört VAW, Reynolds und VMW/Österreich) und schließlich in Ludwigshafen (Alcan).

Die auf die einzelnen Konzerne entfallenden Kapazitätsanteile haben etwa diese Größenordnung: rund 50 Prozent der deutschen Rohaluminiumproduktion erbringt VAW; 26 Prozent entfallen auf Alusuisse, 10 Prozent auf Kaiser, 6 Prozent auf Alcan und je 4 Prozent auf Reynolds und VMW.

Weltweiter Kostendruck und der höchst unterschiedliche Modernisierungsgrad der Hütten - an der Spitze stehen Voerde und Töging - halten die Bemü-

¹ Diese Bedrohung nahmen IG Metall und IG Chemie-Papier-Keramik zum Anlaß, im Februar 1987 in Bonn eine Branchenkonferenz „Aluminium“ abzuhalten, die von der Hans-Böckler-Stiftung organisiert wurde. Eine Dokumentation dieser Konferenz wird von der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht. - Vgl. die Zusammenfassung bei Horst Hinz: Aluminiumindustrie im Strukturwandel, in: METALL. Internationale Zeitschrift für Technik und Wirtschaft. Heft 4/1987. S. 427-430.

hungen um Stilllegungen und „Standortbereinigungen“ schon seit Jahren wach. Ein plötzlicher Kostenschub könnte zu Kurzschlußreaktionen und zu überstürztem Kapazitäts- und Arbeitsplatzabbau führen.

Anpassungsprozeß nicht allein den Marktkräften überlassen

Der Werkstoff „Aluminium“ verzeichnete erst spät Erfolge; der große Aufschwung fand nach 1950 statt. Damals erreichte die Weltproduktion noch keine 2 Millionen Tonnen; 1970 war sie fünfmal so hoch. Seit 1980 liegt die Weltaluminiumproduktion bei 16 Millionen Tonnen. Die Vielverwendbarkeit des Werkstoffes hat sich durchgesetzt.

Der Aufstieg der Aluminium-Industrie ging mit einer starken Konzentration einher. Bis Anfang der siebziger Jahre verfügten 10 Unternehmen über 70 Prozent der Hüttenkapazität der westlichen Welt. Darunter entfielen auf vier nordamerikanische Firmen bereits 48 Prozent (Alcoa, Alcan, Reynolds, Kaiser). Mit Abstand folgten Pechiney (8 Prozent), Alusuisse (4 Prozent) und VAW (knapp 3 Prozent).

Alle Firmen sind vertikal integriert. Das heißt, die Versorgung mit dem Rohstoff Aluminiumoxid ist durch feste Bindungen gesichert, und die Weiterverarbeitung des Primäraluminiums geschieht größtenteils in eigenen Halbzeug-, Walz-, Preß- und Folienwerken. Dieser Verbund bietet erhebliche Vorteile, die verloren gehen, wenn die Aluhütten etwa ins Ausland verlagert oder gar geschlossen werden müßten. Kaum zum Verbund gehören die zumeist mittelständischen und regional breit gestreuten Gießereien. Ihr Haupteinsatzmaterial ist nicht Primär-, sondern Sekundäraluminium, das sie von den Umschmelzwerken geliefert erhalten. Umschmelz-Aluminium gewinnt aufgrund forcierter Recycling-Strategien zunehmend an Bedeutung, weil für seine Herstellung nur 6 Prozent der Erstgewinnungsenergie benötigt werden.

Die großen Aluminiumkonzerne haben jedoch inzwischen an Gewicht verloren; ihr Weltmarktanteil beträgt nur noch 50 Prozent. Die Länder der Dritten Welt dagegen haben aufgeholt: Ihr Anteil an der Welterzeugung von Rohaluminium stieg in den letzten 25 Jahren von gut 2 Prozent (1960) auf rund 17 Prozent (1985). Auf diese gezielte Expansionspolitik der Entwicklungsländer und die enormen Ölpreissteigerungen haben die Japaner bereits mit erheblichem Kapazitätsabbau reagiert, ohne jedoch den Anpassungsprozeß allein den Marktkräften zu überlassen: Zwar war die japanische Regierung nicht zur Subventionierung der Strompreise bereit, aber die Wildwüchsigkeit der Marktprozesse versuchte man mit Erfolg in „geordnete“ Bahnen zu lenken.

Die von Japan nicht nur bei Aluminium seit Jahren praktizierte „Politik der positiven Strukturanpassung“ entspricht ganz den strukturpolitischen Leitlinien der OECD. Typische Merkmale der Japan-Strategie sind die kurzfristig angelegte „Überlebenshilfe“ und die langfristig konzipierte, technologieorientierte „Revitalisierung“ der Aluminiumindustrie. Zu beidem gehören

gezielte Qualifizierungsmaßnahmen beziehungsweise die Bereitstellung von Ersatzarbeitsplätzen im jeweiligen Unternehmensbereich. Art und Umfang dieser Maßnahmen einschließlich des Kapazitätsabbaus werden im „Branchenausschuß Aluminiumindustrie“, dem Vertreter des Industrieministeriums, der Alu-Unternehmen, der Gewerkschaften, Verbraucher und Wissenschaftler angehören, festgelegt: der hier erzielte Konsens erleichtert die Durchsetzung der Anpassungspolitik.

Insgesamt bietet uns Japan hier ein strukturpolitisches Instrumentarium an, dessen Zweckmäßigkeit auch eine ansonsten dogmatisch auf „Marktwirtschaft“ eingeschworene Regierung wie die der Bundesrepublik „im Falle der Not“ erproben sollte: Schon die Stahl- und Werftenkrisen hätten den Bundeswirtschaftsminister - aus sozialer Verantwortung heraus - zur Erprobung dieses Instrumentariums zwingen müssen.

Daß dieser Notfall jetzt auch bei der Alu-Industrie vor der Tür steht, ist inzwischen offenbar. Zwar konnten in den letzten Jahren in der deutschen Aluminiumerzeugung wie in der Aluminiumweiterverarbeitung Arbeitsplätze und Standorte im großen und ganzen - nicht zuletzt infolge des Widerstands der Belegschaften und ihrer Betriebsräte - erhalten werden. Aber die akute Bedrohung durch bevorstehende Strompreiserhöhungen ist unübersehbar, wenn sie sich auch mehr auf die Existenz der deutschen Aluminiumhütten bezieht als auf die Sicherheit der Arbeitsplätze in der Weiterverarbeitung. Grundsätzlich jedoch besteht in beiden Bereichen der Aluminiumindustrie erheblicher Handlungsbedarf. Denn beide Bereiche stehen unter dem Druck von Wachstumsschwäche und Strukturwandel.

Entscheidend für das Überleben der deutschen Alu-Industrie ist die Strompreisentwicklung

Der Handlungsbedarf für die Alu-Hütten fiel nicht plötzlich vom Himmel: Nur bis 1980 stieg die Aluminiumproduktion weltweit und in der Bundesrepublik Jahr für Jahr um 7 bis 8 Prozent. Dann brach der Wachstumstrend ab. Seit 6 Jahren, in denen die Entwicklungsländer ihre Produktion nochmals um rund 55 Prozent erhöhten, tendiert die Weltproduktion von Aluminium zur Stagnation.

Heute kennzeichnen die seit 1950 rasant aufgebauten Überkapazitäten den hart umkämpften Weltaluminiummarkt, auf den überdies ständig neue, kostengünstiger produzierende Hütten drängen und damit den Verdrängungswettbewerb forcieren. Der Konkurrenzkampf wird noch verschärft durch die weltweite allgemeine Nachfrageschwäche, in deren Gefolge auch Absatz und Verbrauch von Aluminium nur zögernd zunehmen und so den Wettbewerbsdruck noch erhöhen. Bei dieser Weltmarkt-Situation haben angesichts des Massencharakters von Aluminium vor allem jene Hütten eine Chance zu „überleben“, die zu niedrigsten Kosten produzieren:

- Das sind zum Beispiel jene Hütten, die in Niedriglohnländern mit billiger

Energie (Wasserkraft) und ohne Umweltschutzaufgaben angesiedelt sind und wo in der Regel ohne Rücksicht auf den jeweils herrschenden Preis die Kapazitäten voll ausgelastet werden, weil durch den Export wenigstens eines Teils der Produktion dringend benötigte Devisen beschafft werden sollen.

- Das ist dort, wo der Modernisierungsgrad der Hütten infolge des Einsatzes neuer Technologien entsprechend hoch ist oder gar die Gewerkschaften zu Verträgen über reale Lohnsenkungen gezwungen werden (USA).
- Und das Überleben der Hütten ist schließlich dort gesichert, wo die jeweilige Regierung die Wettbewerbsfähigkeit „ihrer“ Alu-Industrie mittels Subventionierung der Strompreise „künstlich“ herbeiführt und damit die Strompreise zu „politischen Preisen“ macht.

Das Überleben der deutschen Alu-Hütten und ihrer Arbeitsplätze hängt unter diesen Umständen zuallererst entscheidend von den Stromkosten ab, die nach Angaben des Bundeswirtschaftsministeriums zur Zeit 30 Prozent des Bruttoproduktionswerts ausmachen. Durch das Auslaufen der Stromverträge in den nächsten Jahren wird jedoch die mit den aktuellen Strompreis-Sondertarifen noch gegebene „Überlebensgarantie“ der deutschen Hütten außerordentlich gefährdet, wenn nicht gar außer Kraft gesetzt: Damit geraten rund 6 000 Hüttenarbeitsplätze in Gefahr, ungeachtet der Negativwirkungen auf die vor- und nachgelagerten Produktionsbereiche (Oxidproduktion und Weiterverarbeitung), auf die etwa weitere 40 000 Arbeitsplätze entfallen.

Die Stromkosten-Empfindlichkeit der Aluminiumhütten geht aus folgender Modellrechnung hervor: Bei einem Stromeinsatz von 17 000 Kilowattstunden je Tonne Aluminium für die Elektrolyse fallen bei einem Sondertarifpreis von 4 Pfennig je Kilowattstunde Stromkosten von 680 DM an. Bezogen auf den Aluminiumpreis von 1981 bedeutet dies einen Stromkostenanteil von 19,7 Prozent. Die Anhebung dieses Sondertarifs auf 5,5 Pf/kWh, wie sie 1982/83 bei der Alcan-Hütte in Ludwigshafen erfolgte, erhöhte den Stromkostenanteil auf 27,1 Prozent. Bei einem Strompreis von 10 Pf/kWh wüchse der Stromkostenanteil auf fast 50 Prozent.²

Sollte unter diesen Umständen zu Beginn des nächsten Jahrzehnts tatsächlich der bisher diskutierte Strompreis von 12 bis 15 Pf/kWh Wirklichkeit werden, dann bedeutet diese Kostensteigerung das „Aus“ für die deutschen Aluminiumhütten. Denn die Produktionskosten zum Beispiel der Alu-Hütten in Venezuela liegen heute schon um fast 40 Prozent unter den deutschen Produktionskosten. Derartig große Kostennachteile sind auch durch die Abwälzung auf den Preis nicht einzuholen, zumal Aluminium ein Börsenmetall ist. Umweltschutzaufgaben und die Kursentwicklung des Dollars verschlechtern die Wettbewerbslage der deutschen Hütten zusätzlich.

² Hermann Breuer: Zielsetzungen zwischen Rohstoffpolitik und Raumordnung in der Bundesrepublik Deutschland. Dargestellt an ausgewählten Betrieben der NE-Metallindustrie. Forschungsbericht für die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Bonn 1987 -Vgl. auch Gerd Pommering: Die Bedeutung der Strom-Tarife für die Zukunft der NE-Metallindustrie. in: METALL. Internationale Zeitschrift für Technik und Wirtschaft. Heft 4/1987, S. 416-418.

Die beschäftigungspolitische Brisanz der Situation wird noch deutlicher, wenn man bedenkt, daß die Strompreisproblematik alle stromintensiven Produktionen und damit sämtliche Nichteisen(NE)-Metallhütten betrifft: das wären rund 18 000 Arbeitsplätze. Rechnet man die vor- und nachgelagerten Bereiche in der NE-Metallindustrie hinzu, dann droht im Extremfall bei Stilllegung der Hütten 70 000 Beschäftigten die Vernichtung ihrer Arbeitsplätze.

Eine solche soziale Katastrophe muß selbstverständlich verhindert werden; und es sollte auch die Funktion der Hütten als ökonomisch-strategische Grundstoffreserve der Bundesrepublik gesichert bleiben: Das wäre eine politische Grundsatzentscheidung, die im Rahmen der gegenwärtigen Diskussion um den 1980 abgeschlossenen und 1995 auslaufenden „Jahrhundertvertrag“ gefällt werden muß. Zum Thema dieser Grundsatzdebatte gehört demnach nicht nur die Lage und die Zukunft der Aluminiumindustrie, sondern ganz allgemein die Strompreisproblematik der stromintensiven Produktionen, also das Schicksal der gesamten NE-Metallindustrie. Denn der mit der Stilllegung der Hütten einhergehende Personalabbau wäre insbesondere deswegen eine verheerende Entwicklung, weil die Hütten zumeist in strukturschwachen Regionen angesiedelt sind, in denen die Arbeitslosenquote schon heute hoch ist.

Früh genug muß hier also strukturpolitisches Gegensteuern einsetzen. Früh genug muß vom Staat für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hütten garantierenden Strompreise gesorgt werden. Früh genug muß durch politische Entscheidung den unsozialen Konsequenzen des Marktes begegnet werden. Die Zeit bis zum Auslaufen der Stromverträge wird rasch vorbei sein. Handeln tut also not: schon, um zu verhindern, daß die betroffenen Arbeitnehmer und ihre Familien nicht voller Angst um Einkommen und Arbeitsplätze verunsichert oder gar verzweifelt in die Zukunft blicken.

Ein erster Schritt in die richtige Richtung könnte eine vom Bundeswirtschaftsminister einberufene Informationsrunde sein. An ihr sollten Vertreter der Aluminium- und NE-Metallindustrie, der Stromlieferanten, der Gewerkschaften und betroffenen Landesregierungen teilnehmen, um gemeinsam nach Problemlösungen zu suchen. Eine derartige Beteiligung aller Betroffenen verspricht aller Erfahrung nach nicht nur die Vermeidung unnötiger Ängste und Konflikte, sondern auch mehr Effektivität als die viel zu oft übliche „Absprachepolitik“ zwischen Minister und Industrie.

Gefordert sind Produktinnovationen und eine Qualifizierungs- und Humanisierungsoffensive

Handlungsbedarf besteht aber nicht nur im Fall der Hüttenproduktion. Unter Handlungsdruck steht auch die weitere Verarbeitung des fraglos immer noch zukunftssträchtigen Metalls „Aluminium“, also einerseits die Halbzeug-Produktion der Walz- und Preßwerke und andererseits die zusätzlich veredelnde Weiterverarbeitung von Aluminium: das heißt die Produktion von

Blechen, Bändern, Folien, Dosen und der ganzen Vielfalt von anderen Verpackungsmaterialien, Formguß und weiteren Produkten für die in- und ausländischen Abnehmer, vor allem in den Bereichen Verkehr und Bauwesen, Maschinenbau und Elektrotechnik, in Haushalten ebenso wie in Büros und selbst im Mikroelektronikbereich (EDV-Systeme, Plattenspeicher). Und schließlich ist an den Übergang der Verwendung des Materials „Aluminium“ hin zu neuen Verbundstoffen, zu neuen Werkstoffen, zu neuen Produkten der Alu-Chemie und an noch andere metallische und keramische Produkte zu denken.

Der sich abzeichnende Trend zur Differenzierung der Einkaufs- und Absatzmärkte und zur Spezialisierung und Diversifizierung der Produktvarianten und Produktpaletten gilt weltweit: „Steigerung der Wertschöpfung“ heißt die Devise. Oder wie die „Alcan-Mission“ vom 26. Juni 1986 lautet: „Alcan ist entschlossen, die innovativste diversifizierte Aluminiumgesellschaft der Welt zu sein“ (David M. Culver, Präsident von Alcan).

Der ökonomische Hintergrund dieser Strategien ist klar: Auf dem traditionellen Markt für standardisierte Massenprodukte wie Aluminium bestimmte bislang der Preis den Markterfolg. Auf dem neuen Markt der innovativen Spezialitäten ist es weniger der Preis als vielmehr die Qualität und die Neuheit eines Produkts, die den Absatz und mit ihm die Arbeitsplätze sichern. Angesichts des weltweiten Übergangs vom Preiswettbewerb zum Qualitäts- und Innovationswettbewerb - unter anderem als Folge von Sättigungstendenzen und Überkapazitäten auf wichtigen Märkten für standardisierte Massenprodukte (wie Aluminium) - und angesichts der zunehmenden Differenziertheit der Kundenwünsche ist folglich festzustellen:

Nur durch - sinnvolle und zukunftssträchtige - neue Produkte und Produktionsverfahren können Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit einer Branche, Region und/oder Volkswirtschaft auf Dauer gesichert werden. Entscheidende Voraussetzung hierfür ist die Beherrschung der neuesten Technologien ebenso wie eine hochqualifizierte Arbeitnehmerschaft in Forschung und Entwicklung, in Produktion, Vertrieb und Service.

Diesem Konzept liegt die Einsicht zugrunde, daß jedes Produkt und jede Technologie einem „Lebenszyklus“ unterworfen ist. Der „Mechanismus“ funktioniert folgendermaßen: Neue Produkte kommen, bewähren sich und werden schließlich in einem ständigen Ablösungsprozeß durch „bessere“ Produkte ersetzt. Zwar sind in der Anfangsphase des Zyklus die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung neuer Produkte hoch, doch bringen sie dann auch entsprechenden Ertrag und Lohn. Wenn dann allerdings der Bedarf befriedigt und/oder das Produkt technisch so „ausgereift“ ist, daß es in Niedriglohnländern auch von weniger qualifizierten Arbeitskräften hergestellt werden kann und deshalb „abwandert“, ist das Unternehmen gezwungen, auf die nächste Generation neuer Produkte „umzusteigen“.

Das „Umsteigen“ von einem Produktlebenszyklus auf den nächsten Zyklus beziehungsweise der Übergang von Massenprodukten auf immer wieder neue

Spezialitäten auch im Aluminiumgeschäft verändert aber mit den technischen und organisatorischen Fertigungsstrukturen auch gleichzeitig die Qualifikationsstrukturen der Belegschaft und reißt damit immer neue Qualifikationslücken auf. Die Konsequenz, die die IG Metall aus dieser - arbeitsplatzgefährdenden - Gleichzeitigkeit des technischen und qualifikatorischen Strukturwandels zieht, führt zu einer direkt zur Forderung nach einer Qualifikations- und Humanisierungsoffensive in den Betrieben und zum anderen zur Forderung nach der Synchronisation der Investitions- und Personalplanung und auch der Technologie- und Qualifikationsplanung in den Unternehmen.

Die erste Forderung nach einer Qualifizierungsoffensive in den Betrieben ist im IG Metall-Positionspapier „Solidarität statt Konkurrenz: Arbeit und Bildung für alle“ vom September 1986 festgeschrieben. Gefordert wird hier - mit Blick auf die Qualifikation der Arbeitnehmer als Voraussetzung für die Sicherung des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze im Innovationswettbewerb - unter anderem

- erstens „die Verpflichtung des Arbeitgebers, Weiterbildung für alle Arbeitnehmer zu ermöglichen und als Arbeitszeit zu bezahlen. Qualifikationszeit ist Arbeitszeit und kein Ersatz für Arbeitszeitverkürzung“. Teile der Produktivitätsgewinne sollen also verstärkt in „Humankapital“ investiert werden.
- Zweitens „muß dieser Weiterbildungsanspruch durch tarifliche Mitbestimmungsrechte ergänzt werden. Gefordert wird die Festlegung von Mindestarbeitsinhalten und die Gestaltung der Arbeitsorganisation mit dem Ziel, Anreize zur Entwicklung des Qualifikationsniveaus durch die Arbeit selbst zu geben und der fortschreitenden Arbeitsteilung entgegenzuwirken“.
- Drittens „wird - anstelle isolierter Arbeitsplätze - die Bevorzugung gruppenorientierter technischer und arbeitsorganisatorischer Lösungen in allen betrieblichen Bereichen gefordert“.
- Viertens sind alternative Nutzungskonzepte für den Technikeinsatz zu entwickeln, die den Arbeitsplatzvernichtungsprozeß bremsen und von der übertriebenen hochtaylorisierten Arbeitsteilung und Arbeitszerstückelung fortführen.
- Fünftens wird damit nicht dem Vorschlag der Marktradikalen gefolgt, den Lohn der fehlenden speziellen Qualifikation (nach unten) anzupassen, sondern ihn als „Innovations- und Qualifikationspeitsche“ einzusetzen und so einerseits dem Schlagwort vom lebenslangen Lernen erst Sinn zu geben und andererseits die die Wettbewerbsfähigkeit gefährdende Festschreibung des unteroptimalen Qualifikationsniveaus zu vermeiden.
- Sechstens schließlich „unterstreicht die IG Metall, daß sie sich dem Versuch einer Anrechnung von Qualifizierungszeiten auf jede weitere Arbeitszeitverkürzung in Zukunft entgegenstellen wird . . . Sie betont aber auch, daß sie denkbare zusätzliche Beschäftigungseffekte aus der Inanspruchnahme produktiver Arbeitszeiten für Qualifikationsmaßnahmen angesichts der strukturellen Beschäftigungsrisiken für wünschenswert hält“.

Die zweite Forderung nach Synchronisation der Investitions- und Personalplanung spiegelt sich (zum Beispiel bei der AUDI AG) in folgenden Handlungsanweisungen wider:

1. Die Auswirkungen neuer Technologien und Arbeitsverfahren auf das Personal sind so rechtzeitig zu erfassen, daß die notwendigen Maßnahmen mit einem ausreichenden Vorlauf geplant werden können.
2. Umstrukturierungsprojekte werden nach systematischen, personalorientierten Abläufen und Planungsmethoden abgewickelt.
3. Der technologische Wandel ist kontinuierlich von personalpolitischen Gestaltungsmaßnahmen zu begleiten.

Vorstandsmitglieder von AUDI bestätigen, daß die Investitions- und Personalplanung sich aus ihrer Sicht als Instrument „bewährt“ haben. Das entscheidende Argument nennt der Personalvorstand: „Wenn sich weltweit aufgrund fortschreitender Automatisierung die technischen Anlagen immer weniger unterscheiden, wird die Schlacht um den Wettbewerbsvorteil immer stärker auf Seiten der Qualifikation der Mitarbeiter geschlagen . . . Nur das Unternehmen, in dem Mitarbeiter beschäftigt sind, die mit hoher Qualifikation Anlagen nicht nur technisch optimal bedienen, sondern darüber hinaus in der Lage sind, sie in Richtung der nächsten innovativen Stufe weiterzuentwickeln, wird auf Dauer bestehen können.“

Die AUDI AG ist sicher ein „Vorreiter“ bei der Einführung der integrierten Investitions- und Personalplanung. Ganz „freiwillig“ übernahm man diese Funktion allerdings nicht. Vielmehr wurde das Instrument der „Investitionsanalyse“ (wie es bei AUDI heißt) von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat der AUDI AG eingebracht. Im Rahmen ihres „Aktionsprogramms: Arbeit und Technik“ hat die IG Metall inzwischen konkrete Handlungshilfen für die Anwendung der Investitionsanalyse und für die betriebliche Umsetzung einer Qualifikationsoffensive entwickelt. Diese Handlungshilfen sind in der „Aktionsmappe Automobilindustrie“ zusammengefaßt und werden den Betriebsräten und Vertrauensleuten aller Branchen auf Anforderung zur Verfügung gestellt werden, denn das Instrument Investitionsanalyse ist auf die anderen Branchen übertragbar, auch auf die Aluminiumindustrie.

Innovationsrückstände aufholen!

Die Bereitstellung von Instrumenten für die Unternehmens- und Branchenanalyse ist angesichts der Komplexität der Sachverhalte, die Betriebsräte und Vertrauensleute ihrem Wählerauftrag gemäß „gestalten“ sollen, ein äußerst wichtiger Punkt. Denn oft hapert es gerade an der betrieblichen Umsetzung gewerkschaftlicher Forderungen, weil Betriebsräte und Vertrauensleute von der zu bewältigenden Problematik einfach überfordert sind. Der Widerstand der Geschäftsleitungen gegenüber dem Mitgestaltungswillen der Betriebsräte bildet zusätzliche Barrieren:

Denn natürlich haben die Aluminiumunternehmen das so dringend notwendige „Umsteigen“ von der traditionellen Massenproduktion auf die speziali-

sierte Weiterverarbeitung inzwischen zur Kenntnis genommen. Natürlich kann man in Werkszeitschriften und Geschäftsberichten nachlesen, wie sehr man sich um die technologieorientierte Veredlung und Steigerung der Wertschöpfung durch „intelligente“ Produkte bemüht und daher Forschung und Entwicklung forcieren. Ebenso steht dort auch geschrieben, daß mit dem Einsatz neuer Technologien und mit den neuen Produkten sich „das Anforderungsprofil unserer Mitarbeiter ändert“, so daß Personal- und Personalentwicklungssysteme aufgebaut werden mußten. Und gleichfalls hebt man auch hervor, daß man mittels der Ausweitung von „Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung“ die Motivation der Arbeitnehmer fördern will, um auf diese Weise „das vorhandene Potential unserer Mitarbeiter besser zu nutzen“.

Doch die Realität sieht leider ganz anders aus. In der Realität hat nämlich die vielbeschworene sogenannte Vorwärtsintegration hin zu höherer Wertschöpfung und zu neuen Produkten, die auch in Zukunft die Arbeitsplätze sichern soll, bisher nur ansatzweise begonnen. Zwar hat eine grobe Verschiebung der Gewichte stattgefunden von der Aluminiumproduktion hin zur Halbzeugproduktion. Aber das ist ja nur ein erster Schritt. Von den arbeitsplatzsichernden, echten Produktinnovationen, von den „innovativen Spezialitäten“, die auch dem internationalen Wettbewerb standhalten, kann bisher kaum die Rede sein. Das belegt schon ihr kaum nennenswerter Anteil am gesamten Umsatzvolumen der Alu-Unternehmen, während sich andere Branchen stolz auf ihre hohen Innovationsraten berufen.

Daß es dagegen im Bereich der Aluminium-Weiterverarbeitung noch erhebliche Rückstände gibt, belegt auch der unterdurchschnittliche Aufwand für Forschung und Entwicklung. Zwar bemüht man sich, dieses Defizit dadurch auszugleichen, daß man sich an zukunftsstrahlig erscheinenden Unternehmen beteiligt oder sie aufkauft oder wenigstens mit ihnen kooperiert. Aber entscheidend bleibt selbstverständlich, was man im eigenen Unternehmen mit der eigenen Belegschaft und mit den eigenen Betriebsräten auf in- und ausländischen Märkten durchsetzt. Und da gibt es eben erhebliche Innovationsrückstände, die - aufbauend auf den vorhandenen Stärken - aufgeholt werden müssen, wenn Arbeitsplätze und Einkommen, wenn Unternehmen und Standorte der deutschen Aluminiumindustrie auch in Zukunft erhalten bleiben sollen.

Genau auf diese Innovationsrückstände zielt die IG Metall mit ihren Forderungen nach einem unverzüglichen Einsatz der Investitions- und Personalplanung und der Einleitung der betrieblichen Qualifizierungsoffensive nach der Devise „Qualifizierung für alle“. „Für alle“, das heißt Weiterbildung nicht nur für die Experten und leitenden Angestellten des Unternehmens, sondern für jeden Angestellten und Facharbeiter sowie für an- und ungelernete Arbeitnehmer. Denn eine Gesamtbelegschaft, die sich an „lebenslanges Lernen“ gewöhnt, garantiert jenes Kreativitäts und Innovationspotential, das die erste und wichtigste Voraussetzung zur Lösung der Probleme von heute und morgen ist.

Es besteht ein Zwang zur Strukturpolitik

„Branchen im Strukturwandel“ - so zeigt sich - ist ein komplexer Prozeß, der offensiv bewältigt werden muß. Abwarten und Stillhalten bedeutet hier Rückschritt oder sogar „Untergang“: Dieser Zwang zur Strukturpolitik gilt für Volkswirtschaften und Branchen, für Unternehmen, Betriebe und auch für die Arbeitsplätze. Die Aluminiumhütten und die Aluminiumweiterverarbeitungs-Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland sind nur ein Beispiel für die Risiken und Zwänge, für die Chancen und Aufgaben, die der weltweite Strukturwandel mit sich bringt. In beiden Bereichen der Alu-Industrie muß daher nach Problemlösungen gesucht werden; für beide Bereiche bieten sich - eventuell - Problemlösungen an, die sich in anderen Branchen und Ländern bewährt haben.

Die Suche aber nach sinnvollen, zweckmäßigen und sozialverträglichen Problemlösungen kostet zuallererst Zeit; das ist bei der Struktur- und energiepolitischen Grundsatzdebatte um die Neuformulierung des Jahrhundertvertrages einzukalkulieren. Also lautet die gemeinsame Forderung der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik und der Industriegewerkschaft Metall zur Sicherung der Zukunft der deutschen Aluminiumindustrie:

Erstens sind die Hüttenstandorte als „nationale Sicherheitsreserve“ soweit wie möglich zu sichern und Massenentlassungen auch bei unvermeidbarem Kapazitätsabbau durch die Bereitstellung von Ersatzarbeitsplätzen zu verhindern. Entscheidende Voraussetzung hierfür sind die die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Alu-Hütten garantierenden Strompreise, für die unter den gegebenen Umständen der Staat zu sorgen hat.

Zweitens sollte ein Branchenkonzept erstellt werden, das mehr als bisher die Weiterverarbeitung und ihre Zukunft in den Mittelpunkt rückt: Unternehmens- und marktspezifische Strategien zur offensiven Umstrukturierung der deutschen Aluminiumindustrie in Richtung zukunftsträglicher Produktpaletten und moderner, humaner Verfahrens- und Energietechnologien tun not. Das schließt die breite und laufende Qualifizierung aller Arbeitnehmer mit ein, denn die Belegschaften stellen schließlich jenes Innovations- und Produktivitätspotential dar, auf das kein Unternehmen gerade in Zeiten heftigen Strukturwandels - bei Strafe des Untergangs! - verzichten kann.

Drittens ist diese Qualifizierungsoffensive Teil einer arbeitsorientierten Strukturpolitik, zu der genauso die Verkürzung der Arbeitszeit in allen ihren Formen gehört. Auch hier geht es um die Sicherung und die Schaffung von Arbeitsplätzen.

Viertens ist für die Verbesserung des allgemeinen Informationsstandes zu sorgen. Erst auf der Basis ausreichender Informationen können alternative Problemlösungen und Konzepte für Hütten und Weiterverarbeitung diskutiert werden. Bereits diese Informationsbeschaffung setzt das „Gespräch am runden Tisch“ zwischen Vertretern der Unternehmen und Gewerkschaften,

den Vertretern der Bundesregierung, der Stromlieferanten und der betroffenen Landesregierungen voraus, um so möglichst betriebs- und marktnahe sowie regionenspezifische Informationen zu erhalten und zu verarbeiten.

Fünftens schließlich obliegt der Bundesregierung in diesem Kreis die Moderation des Gesprächs und die politische Absicherung der Gesprächsresultate: Wichtigstes Resultat könnte der Konsens zwischen den Beteiligten und Betroffenen darüber sein, in welche Richtung die deutsche Aluüniurnindustrie sich entwickeln könnte und sollte (Branchenkonzept).

Die konkrete Realisierung eines derartigen Konsens-Konzeptes sollte jedoch den Unternehmen und ihren Belegschaften überlassen bleiben: In ihrer Verantwortung und Kompetenz ist die Sicherung von Arbeitsplätzen und Wettbewerbsfähigkeit zuallererst verankert.