

Ein schwieriger Balanceakt

Die Auseinandersetzungen um den Erhalt von AUDIMSU-Neckarsulm im Jahre 1974/75 und ihre gewerkschaftspolitische Bedeutung*

Dr. Egon Endres, geb. 1960 in Bad Neustadt, Studium der Sozialpädagogik, Geschichte und Sozialwissenschaften in Würzburg und Göttingen, von 1986 bis 1989 Promotions-Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung, ist seit 1989 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Hamburg-Harburg.

Mehr als ein Jahrzehnt vor dem Fall „Rheinhausen“ erschütterten Pläne für eine weit dramatischere Werksstillegung Öffentlichkeit und Medien. Im heute so blühenden Baden-Württemberg stand eine ganze Region vor dem wirtschaftlichen Aus. Im Rahmen einer einschneidenden Beschäftigungskrise des VW-Konzerns war 1974/75 das Neckarsulmer AUDI/NSU-Werk mit über 10 000 Beschäftigten von der Schließung bedroht. Im Vorfeld waren in einem überraschenden und für alle Seiten unerwarteten Ausmaß die Auftrags- und Produktionszahlen abgefallen; über 40 000 Menschen verloren konzernweit ihren Arbeitsplatz. Ihre Zuspitzung fand die Krise des VW-Konzerns in den Auseinandersetzungen um das Neckarsulmer AUDI/NSU-Werk. Durch Arbeitsniederlegungen, Demonstrationen und damit verbundenen politischen Druck kämpfte die Belegschaft gegen die Stilllegungsabsichten der Unternehmensleitung. Der AUDI/NSU-Standort konnte gerettet werden. Indessen fanden die Neckarsulmer Aktionen nur begrenzten Rückhalt unter den Interessenvertretern der anderen VW- und AUDI/NSU-Standorte. Das galt auch für den IG Metall-Vorsitzenden Loderer, der als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender von VW eine besondere Vermittlerrolle einnahm.

I.

Was nach außen hin kaum deutlich wurde: Die Unternehmenskrise - gerade die Auseinandersetzungen um AUDI/NSU-Neckarsulm - setzten die IG Metall einer Zerreißprobe aus. Die Belegschaften, Betriebsräte und Vertrauensleute der acht VW- und AUDI/NSU-Werke mußten sich innerhalb kürzester Zeit auf eine gemeinsame Strategie gegenüber der Politik der Unternehmensleitung verständigen. Das konnte nicht ohne Spannungen ablaufen, da der vorgesehene Belegschaftsabbau die verschiedenen Standorte in sehr unterschiedlichem Maße betraf. An der beabsichtigten Stilllegung des Neckarsulmer Werkes wurde diese Ungleichbehandlung am deutlichsten.

Die VW/AUDI/NSU-Beschäftigungskrise war für die IG Metall und ihre Interessenvertreter eine Entscheidungssituation von herausragender Bedeutung: Die Krise betraf ein einziges Unternehmen und dessen zehn Belegschaften, die wiederum auf verschiedene Verwaltungsstellen und Bezirke der IG Metall verteilt waren. Alle Belegschaften hatten einen sehr hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad; die meisten ihrer Betriebsratsvorsitzenden nahmen eine dominante Stellung in der IG Metall ein. Die schlagartigen Produktions- und Beschäftigungseinbrüche schufen eine Problemkonstellation, die rasche Aushandlungen unter den Interessenvertretern der Werke

* Der Beitrag faßt einige Befunde des 1990 im VSA-Verlags erschienenen Buchs „Macht und Solidarität. Beschäftigungsabbau in der Automobiindustrie. Das Beispiel AUDI NSU“ zusammen.

notwendig machte. Schließlich war die IG Metall nicht nur nach innen gefordert, sondern stand unter einem enormen gesellschaftlichen Erwartungsdruck. Damit mußte die Gewerkschaft in einem bis dahin nicht gekannten Ausmaß unter Beweis stellen, wie weit ihre Fähigkeit zur Vereinheitlichung stark auseinanderlaufender Belegschaftsinteressen reicht.

Rückblickend gibt die Bewältigung der VW/AUD/NSU-Krise trotz oder gerade aufgrund ihrer Einmaligkeit Aufschluß über innergewerkschaftliche Verhandlungsstrukturen und Willensbildungsprozesse. Das gilt insbesondere für die Frage, was Gewerkschaften unter den Bedingungen von Krisen beziehungsweise Verteilungskonflikten zusammenhält.

Das Bemerkenswerte an den damaligen gewerkschaftlichen Aushandlungen ist, daß es nicht zu offenen Konflikten zwischen den Interessenvertretern der verschiedenen Konzernwerke kam. Obwohl die Interessenlagen der beteiligten Akteure durch den sehr ungleichen Beschäftigungsabbau zum Teil gegeneinander standen, herrschte in einem Punkt unausgesprochene Übereinstimmung: Die Auseinandersetzungen über ein gemeinsames Vorgehen gegenüber der VW-Unternehmensleitung sollten nicht nach außen dringen und das Bild einer uneinigen oder gar gespaltenen Gewerkschaft aufkommen lassen. Zu sehr sah man sich bei der Durchsetzung der jeweiligen Belegschaftsinteressen darauf angewiesen, sowohl den eigenen Mitgliedern als auch der Öffentlichkeit das Bild einer geschlossenen Gewerkschaft zu vermitteln. Hätten sich Belegschaftsvertreter in der Öffentlichkeit gegenseitig kritisiert, wären leicht die Schwachstellen gewerkschaftlicher Solidarität zum Thema geworden. Deshalb lag allen gewerkschaftlichen Akteuren daran zu verhindern, daß die Öffentlichkeit und die eigenen Mitglieder ihren Blick auf gewerkschaftsinterne Probleme richteten.

Unter den Voraussetzungen von Krisenabwehr blieb das Bemühen um innergewerkschaftliche Geschlossenheit letztlich für alle Akteure handlungsbestimmend. Wiewohl die Aufgabe der Organisationssicherung nur gelegentlich ausgesprochen wurde - vor allem durch den IG Metall-Vorsitzenden Loderer - hatte sie für alle Interessenvertreter eine zentrale Bedeutung. Die gewerkschaftliche Organisation, darin war man sich einig, ist gewissermaßen das Werkzeug, um gegenwärtig und in der Zukunft gewerkschaftliche Solidarität zu praktizieren. Mit anderen Worten: Das Interesse an der Einheit der Organisation ließ alle anderen gewerkschaftlichen Ziele, selbst das nach spontaner Solidarität mit der von der Auflösung bedrohten Neckarsulmer Belegschaft, in den Hintergrund treten.

Diese starke Selbstverpflichtung auf Geschlossenheit war die Folge einer fast magischen Überhöhung des Anliegens nach Organisationssicherung. Aufgrund ihres hohen Verbindlichkeitscharakters läßt sich von einem *Geschlossenheitsparadigma* sprechen. Dieses Paradigma hatte für die verschiedenen Interessenvertreter eine Reihe von Funktionen: Es diente den mächtigeren Belegschaftsvertretern an den Standorten der Unternehmensleitungen (VW und AUD/NSU) dazu, ihre Verhandlungsmacht gegenüber dem Management und gegenüber der eigenen Belegschaft herauszustellen. Offene innergewerkschaftliche Kontroversen hätten ihre relative Handlungsautonomie gegenüber der Unternehmensleitung und den eigenen Mitgliedern beeinträchtigen können. Insofern hatte für sie die Forderung nach Geschlossenheit die Funktion, die eingespielten betrieblichen und gewerkschaftlichen Entscheidungsstrukturen zu sichern.

Den Interessenvertretern an den Standorten mit geringerer konzernpolitischer Macht hingegen war deutlich, daß öffentliche „Vorwürfe“ gegenüber anderen Interessenvertretern wenig geeignet gewesen wären, deren Solidarität zu gewinnen. Zum einen wäre in die Öffentlichkeit getragene Kritik an Gewerkschaftskollegen mit hoher

Wahrscheinlichkeit gewerkschaftlich „geächtet“ worden. Zum anderen waren gerade sie auf die Unterstützung der mächtigeren Interessenvertreter angewiesen, deren Stärke gegenüber dem Management wiederum auf gewerkschaftlicher Geschlossenheit fußte.

Die Stellung des IG Metall-Vorsitzenden schließlich hing prinzipiell davon ab, ob es ihm gelang, die gewerkschaftliche Einheit während der Beschäftigungskrise zu gewährleisten. Als Vorsitzender einer „Einheits“-Gewerkschaft war er von Hause aus darauf bedacht, innergewerkschaftliche Differenzen nicht aufkommen oder zumindest nicht nach außen durchscheinen zu lassen. Vor allem lag Loderer daran, die Gewerkschaft als verlässlichen und berechenbaren Verhandlungspartner nicht nur gegenüber der Unternehmensleitung darzustellen. Insofern sah er die gewerkschaftliche Geschlossenheit in erster Linie durch „wilde“ Belegschaftsaktionen - wie sie in Neckarsulm stattfanden - gefährdet. Denn durch sie wurde unweigerlich die Wirksamkeit des eingespielten gewerkschaftlichen Verhandlungssystems in Frage gestellt.

Aber auch auf der mittleren und unteren Ebene der Gewerkschaft (Bezirks- beziehungsweise Ortsverwaltung) hielten sich die Akteure nicht ohne Eigeninteresse an das Geschlossenheitsparadigma. Denn die Anbindung an die gewerkschaftliche Gesamtorganisation gab ihnen Legitimation und Rückhalt für die Durchsetzung ihrer jeweiligen Gruppeninteressen. Das galt gerade dann, wenn sie ohnehin eine innergewerkschaftliche Randstellung einnahmen.

II.

Die Selbstverpflichtung auf die Einheit der gewerkschaftlichen Organisation war gerade in einer Phase innergewerkschaftlicher Differenzierung geeignet, die verschiedenen Akteure und Gruppen auf ein gemeinsames Grundinteresse zu verpflichten. Nur so ist zu verstehen, warum es im Verlauf der VW/AUDI/NSU-Krise nicht zu offenen Flügelkämpfen unter den Belegschaftsvertretern kam. Es stellt sich die Frage, wie es zu Einigungen kam beziehungsweise auf welchem Wege Aushandlungen getroffen wurden. Erstaunlicherweise fanden in einem beim IG Metall-Vorstand eingerichteten „Koordinierungskreis“ keine eigentlichen Verhandlungen und Abstimmungen statt. Vielmehr konzentrierten sich die Treffen darauf, Informationen auszutauschen. Ein Angleichen der unterschiedlichen Strategien fand im wesentlichen in den „Köpfen“ der einzelnen Akteure beziehungsweise in deren Gremien vor Ort statt. Allerdings nahm jeder der Interessenvertreter klar zur Kenntnis, inwieweit sich die Gewichte verschoben hatten und reagierte sehr sensibel auf veränderte Machtkonstellationen. Daß jeder daran interessiert war, die Gewichte zu seinen eigenen Gunsten zu verschieben, ist selbstverständlich. Jedoch machte es der gemeinsame Anspruch nach gewerkschaftlicher Solidarität erforderlich, in den brenzligen Fragen verdeckt zu arbeiten und genau abzuwägen, was man wann und wie offenlegte. Entwicklungen und Ereignisse, bei denen weniger mit der Zustimmung der anderen zu rechnen war, stellte man folglich eher so dar, als lägen sie in fremder Verantwortung und entzögen sich dem eigenen Einfluß. Oder man erläuterte, wie sehr man darum bemüht sei, Schlimmeres abzuwenden. So stellten die Neckarsulmer Vertreter heraus, wie sehr die Belegschaftsaktionen ohne ihr Zutun zu eskalieren drohten. Auf der anderen Seite wiesen der Wolfsburger Konzern- und der Ingolstädter Gesamtbetriebsratsvorsitzende darauf hin, wie sehr sie sich beim Management für eine gerechtere Lösung in Sachen Neckarsulm stark machten.

Zwar verhinderte das Geschlossenheitsparadigma, daß Interessenvertreter von Standorten mit geringerer konzernpolitischer Macht Ansprüche geltend machten, die die betriebliche Hierarchie der Interessenvertreter in Frage gestellt hätten. Eine entscheidende Ausnahme bildeten jedoch die Neckarsulmer Auseinandersetzungen, ins-

besondere die mit ihnen einhergehende massive Einbeziehung von Öffentlichkeit und Medien. Die Belegschaftsaktionen und die umfassende Öffentlichkeitsarbeit waren Ausdruck der Suche nach Verbündeten außerhalb der gewerkschaftlichen Solidargemeinschaft. Insofern verletzen sie das Geschlossenheitsparadigma und formulierten eine Kritik an den bestehenden gewerkschaftlichen Verhandlungsstrukturen. So hatte sich nicht in erster Linie über den Weg gewerkschaftlicher Abstimmungen das Blatt zugunsten von Neckarsulm gewendet, sondern indem die Öffentlichkeit in den Konflikt einbezogen wurde. Erst auf diese Weise gewann der Anspruch nach Solidarität mit der Belegschaft des württembergischen Automobilwerkes auch innergewerkschaftlich an Gewicht.

III.

Sowohl im AUDI/NSU- als auch im VW-Bereich war es Absicht aller Beteiligten, die kooperativen Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit nicht aufs Spiel zu setzen. Die Beschäftigungskrise führte gerade auf der Ebene der einzelnen Werke zu einem stärkeren Zusammenwachsen von Werksleitung und Betriebsrat. Denn das jeweilige Management war ebenso wenig wie die Interessenvertretung an einem Abbau der eigenen Belegschaft interessiert.

Während der Beschäftigungskrise sondierten die Managementvertreter aufmerksam, inwieweit sich die Kräfteverhältnisse im Konzern verschoben hatten. Bei diesen Sondierungen orientierte sich der Vorstand stark an den Betriebsratsvorsitzenden der Werke Wolfsburg und Ingolstadt. Durch diese informellen Aushandlungen wurde verhindert, daß es in den Sitzungen mit allen Interessenvertretern der Werke zu Zuspitzungen kommen konnte. So waren die wesentlichen Einigungen bereits getroffen, als Konzern- beziehungsweise Gesamtbetriebsausschuß zusammenfanden. Die Verantwortung für unausgewogene Entscheidungen übernahm dann der Unternehmensvorstand im Wissen, daß ihn „sein“ Betriebsratsvorsitzender nicht attackieren wird. Dennoch kam es zu Schaukämpfen, die vornehmlich symbolischen Charakter hatten. Aber auch für die Sitzungen des Gesamt- und Konzernbetriebsausschusses wurden meist Sprachregelungen formuliert.

Durch die Verständigung auf Vertraulichkeit blieben die Betriebsräte der verschiedenen Standorte in das konzernpolitische Verhandlungssystem eingebunden. Das Vertraulichkeitsparadigma war auch bei jenen Interessenvertretern handlungsbestimmend, die sich beim Beschäftigungsabbau benachteiligt sahen. Daß auch sie die Maxime des Stillschweigens einhielten, resultierte im wesentlichen aus ihrer eigenen betrieblichen Praxis. Denn auch sie sicherten sich gegenüber ihrer Werksleitung durch die Selbstverpflichtung auf Vertraulichkeit Verhandlungsspielräume. Einzig wurde das Bemühen, „interne“ konzernpolitische Informationen nicht nach außen dringen zu lassen, durch die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit der Neckarsulmer Interessenvertreter verletzt. Insgesamt waren die Unternehmensleitungen von VW und AUDI/NSU jedoch der IG Metall und dem Gesamtbetriebsrats- beziehungsweise Konzernbetriebsratsvorsitzenden dafür dankbar, zur Vereinheitlichung der unterschiedlichen Belegschaftsinteressen beigetragen zu haben. Denn für sie wirkte die Gewerkschaft stabilisierend.

Die gewerkschaftliche Bewältigung der Beschäftigungskrise war ein höchst diffiziler Balanceakt, der auch hätte „schiefgehen“ können. Das Geschlossenheitsparadigma war zwar über weite Strecken funktional, allerdings im Sinne einer defensiven Konfliktaustragung. Durch die starke Orientierung auf den Erhalt der bestehenden Einfluß- und Verhandlungsstrukturen (sowohl Unternehmens- als auch gewerkschaftspolitisch) bürdete sich die Gewerkschaft einen Großteil der Krisenbewältigung auf und setzte damit - paradoxerweise - die eigene Organisation zusätzlichen Spannungen aus.

Weder innerhalb der Gewerkschaft noch innerhalb des VW-Konzerns kam es zu wirklichen Konfliktaustragungen. Damit konnten auch keine nach vorne gerichteten politischen Konzepte für den Umgang mit Wirtschafts- und Beschäftigungskrisen entwickelt werden.

Es ist zu fragen, ob ein Aufweichen des Geschlossenheitsparadigmas tatsächlich die gewerkschaftliche Organisation gefährdet hätte. Hätte nicht möglicherweise ein offensives Thematisieren des sehr ungleichgewichtigen Beschäftigungsabbaus die Gewerkschaftsposition gegenüber dem Kapital stärken können? Ein solches Vorgehen hätte allerdings einen Gewerkschafts- und Gesellschaftsentwurf vorausgesetzt, der über die Reproduktion der eigenen Organisationsmacht hinausgereicht hätte.

IV.

Anfang der siebziger Jahre war die Personalpolitik der Automobilhersteller noch ganz am Modell der Massenproduktion orientiert. Sie war im wesentlichen auf die Gewährleistung eines extrem arbeitsteiligen Fertigungsablaufs mit hohen Stückzahlen und standardisierten Produkten angelegt. So fand auch die Bewältigung der VW/AUDI/ NSU-Beschäftigungskrise 1974/75 im Zeichen des tayloristischen Produktionsmodells statt. Der Beschäftigungsabbau konnte auf der Grundlage einer großen Anzahl gering qualifizierter und damit disponibler Arbeitskräfte erfolgen. Gleichzeitig schien die Krise der Unternehmensleitung geeignet, den Konzern noch stärker zu zentralisieren und die Produktion auf die marktgängigsten Fabrikate zu straffen.

Es stellt sich die Frage, inwieweit die damaligen Formen der Krisenbewältigung auch bei einem zukünftigen Beschäftigungseinbruch in der Automobilindustrie angemessen wären. Im folgenden wird deshalb der Versuch unternommen, vor diesem Hintergrund zwei Szenarien zu entwickeln. Unter den Bedingungen eines auf flexible Spezialisierung hin ausgerichteten Produktionsmodells müßten sich die vorgenannten Maximen geradezu umkehren. Nicht mehr zentralisierte und hierarchisierte Großbetriebe sichern ein flexibles Bestehen auf turbulenten Märkten, sondern dezentrale und marktnahe Betriebe und Subeinheiten.

Sollte es unter posttayloristischen Voraussetzungen zu einem massiven Beschäftigungseinbruch kommen, so wäre weniger mit der Auflösung einzelner Standorte zu rechnen, sondern eher mit einer grundlegenden Neuorganisation von Großbetrieben mit zum Teil mehr als 20 000 Beschäftigten. Mit anderen Worten: Nicht Werke wie AUDI-Neckarsulm (mit einem wiedererreichten Belegschaftsstand von etwa 10 000) wären gefährdet, sondern Mammutstandorte wie VW-Wolfsburg. Letztere müßten damit rechnen, in ihrer bisherigen Form aufgelöst und in dezentralere und autonomere Einheiten gegliedert zu werden.

Darüber hinaus müßte bei einem posttayloristischen Krisenszenarium eine grundlegende Neubewertung von Arbeitskraft zum Ausdruck kommen. Polyvalent qualifizierte Beschäftigte, teilautonome Arbeitsteams und eingespielte Belegschaften sind das Credo flexibler Spezialisierung. Sie lassen keine am hire-and-fire-Modell ausgerichtete Beschäftigungspolitik zu. So müßte ein Management, das diesem Sachverhalt Rechnung trägt, selbst in Krisenzeiten daran interessiert sein, das kollektive Erfahrungswissen fertigungsnaher Beschäftigtengruppen möglichst „lange“ zu erhalten. Eine dieser Maxime folgende entlassungspolitische Zurückhaltung könnte mittelfristig (beispielsweise bei einer folgenden Modellumstellung) die sinnvollere Lösung sein. Selbst 1974/75 schoß man im Bestreben, möglichst schnell und umfassend Personalkosten abzubauen, deutlich über das Ziel hinaus und gefährdete sogar laufende Fertigungsbereiche. Unter posttayloristischen Bedingungen könnte eine solche Beschäftigungspolitik wesentliche Produktionsstandards (wie technische Zuverlässigkeit und

hohe Qualität) beeinträchtigen und die in einer Belegschaft liegenden Innovationspotentiale gefährden.

Die Arbeit der Gewerkschaften - insbesondere die der Betriebsräte - würde aller Voraussicht nach unter posttayloristischen Vorzeichen nicht einfacher werden. Eine durch die Komplexität der Produktionsabläufe bedingte größere Transparenz der Unternehmenspolitik und die damit verbundene Umverteilung von Informationsmacht müßte sich konsequenterweise auch auf den Politikstil der Interessenvertreter auswirken. Das Management hat längst begonnen, neue Beteiligungsformen (wie Qualitätszirkel) einzuführen, die nicht allein bei den „modernen Arbeitnehmern“ auf große Resonanz stoßen. In dem Umfang, in dem es der Interessenvertretung gelänge, die Beteiligungsinteressen der Beschäftigten auch außerhalb des gewerkschaftlichen Organisationsgefüges aufzugreifen, würde sie ihre betriebliche Machtstellung ausbauen können. Angesichts der Planungsunsicherheiten des Managements könnte die Stärke der Betriebsräte genau darin liegen, das Erfahrungswissen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen zu bündeln, um daraus eigene Konzepte abzuleiten. Das wäre eine dem Vertraulichkeitspostulat entgegengesetzte Strategie, die mit einer stärkeren Anbindung der Gewerkschaftspolitik an die Belegschaftsmitglieder verbunden wäre. Somit gründete sich die Macht der betrieblichen Interessenvertreter, deren Stellung angesichts der höheren Bedeutung von dezentralen Aushandlungen (Stichwort Verbetrieblichung) ohnehin zunimmt, nicht in erster Linie auf die vertrauliche Zusammenarbeit mit dem Management.

Eine stärkere betriebliche Durchsichtigkeit der Entscheidungsvorgänge müßte sich schließlich auf die Gewerkschaft insgesamt auswirken. In gleichem Maße, wie Belegschaftsmitglieder und -gruppen in betriebliche und gewerkschaftliche Planungen einbezogen würden, dürften aller Wahrscheinlichkeit nach offene Konfliktaustragungen zunehmen, die das Geschlossenheitsparadigma zumindest durchlässiger werden ließen. Damit wären die Interessenvertreter noch stärker gefordert, ihre Handlungsabsichten gegenüber den eigenen Mitgliedern, aber auch gegenüber außerbetrieblichen Gewerkschaftsvertretern offenzulegen und mit Argumenten zu untermauern. Solche auf Abkehr von Geheimhaltungspolitik gerichteten Demokratisierungsprozesse könnten gesamtgewerkschaftlich ein höheres Konfliktverarbeitungsniveau entstehen lassen.

Vor dem Hintergrund posttayloristischer Wandlungen müßten sich neben dem Politikstil auch die Organisationsformen der Gewerkschaft verändern. Angesichts eines Material- und Wertschöpfungsflusses, der weder an Unternehmens- noch an Branchengrenzen haltmacht, drohen die klassischen gewerkschaftlichen Bezugspunkte zu verschwimmen. Durch die zunehmende Dezentralisierung von Unternehmenseinheiten und die Zerlegung der Wertschöpfung zwischen den Branchen atomisieren sich die Werks- und Unternehmensleitungen, die bisherigen Gegenspieler der Betriebsräte. Die Stärke einer Gewerkschaft wäre vor diesem Hintergrund davon abhängig, inwieweit es ihr gelingt, über ihre eigenen Grenzen hinweg mit anderen Gewerkschaften zu kooperieren; beispielsweise wären für die IG Metall aufgrund der Systemzuliefererbeziehungen im Automobilbereich Bündnisse mit der IG Chemie oder der IG Textil denkbar.

Darüber hinaus wäre es möglich, daß die Gewerkschaften - analog den Unternehmen - dezentralere Organisationseinheiten mit hoher Selbststeuerungskapazität entwickelten. Denn durch eine posttayloristische Reorganisation der Wirtschaft dürften gerade regionale Ökonomien aufgeweitet werden. So sind unternehmensexterne Flexibilisierungsprozesse an funktionsfähige Zulieferernetzwerke gebunden. Ebenso entscheiden regionale Qualifikations- und Weiterbildungsressourcen darüber, ob bestimmte Unternehmenseinheiten hier oder anderswo eingerichtet werden. Unter

den Voraussetzungen flexibler Spezialisierung erfahren die Entwicklungs- und Innovationspotentiale einzelner Regionen eine deutliche Aufwertung. Insofern könnten Macht und Bedeutung der Gewerkschaften maßgeblich an ihren Einfluß auf die regionale Wirtschafts- und vor allem Arbeitsmarktpolitik gebunden sein. Eine negative Konsequenz des tayloristischen Produktionsmodells liegt gerade darin, daß Regionen nahezu vollständig vom Schicksal einzelner Großunternehmen — und damit in der Regel Wirtschaftsbereiche - abhängig sind. Das gilt noch immer für den Automobilbereich in der Bundesrepublik. Im Falle der Ausbreitung des posttayloristischen Produktionsmodells hätten die Gewerkschaften die Chance, auf der lokalen beziehungsweise regionalen Ebene darauf hinzuwirken, daß diversifizierte Ökonomien entstehen. Die Tendenz hin zu Systemanbietern, die für verschiedene Unternehmen und mitunter Branchen produzieren, böte dafür Ansatzpunkte. Überdies könnten die Gewerkschaften die Aufgabe übernehmen, lokale beziehungsweise regionale Arbeitsmärkte zu regulieren. Anstelle von Beschäftigungsgesellschaften (einem Defensivinstrument, das in der Vergangenheit stets nach dem Auftreten von Beschäftigungskrisen zum Tragen kam), könnte eine Lösung darin liegen, bereits „im Vorfeld“ regionale Entwicklungsgesellschaften einzurichten. In ihnen könnten neben Qualifikations- und Technologiebelangen soziale und ökologische Fragen zu Konzepten verbunden werden, die die jeweiligen ökonomischen Strukturen vor Ort robuster werden ließen. In solchen Entwicklungsgesellschaften, in denen es um die Weiterentwicklung endogener Potentiale beziehungsweise Stärken regionaler Wirtschaftsräume geht, könnten die Gewerkschaften mit anderen gesellschaftlichen Organisationen und Gruppen zusammenarbeiten.

Für die Gewerkschaften wären somit in der offensiven Überwindung des tayloristischen Produktionsmodells mehr Chancen als Gefahren angelegt. Zwar kann der Aufbau von Diversifikationspotentialen keine Produktionseinbrüche im ausgeprägt weltmarktabhängigen Automobilbereich verhindern, doch wären diversifizierte Regionen und Unternehmenseinheiten vor allzu großer Abhängigkeit von einzelnen Produktkonjunkturen besser geschützt.

Es liegt in besonderem Maße an der IG Metall, inwieweit sich auch in der Automobilindustrie Systeme flexibler Spezialisierung umfassend ausbreiten werden, und ob es schließlich gelingt, die in ihnen enthaltenen Möglichkeiten auszuschöpfen. Sofern die IG Metall den posttayloristischen Umbau der Wirtschaft zu einer Enttaylorisierung der eigenen Organisation nutzt, wäre auch sie für Krisenphasen besser gewappnet. Gewerkschaftliche Netzwerke (nach innen und nach außen) könnten zu einer stärkeren Durchsichtigkeit der Entscheidungsfindung beitragen und bei Beschäftigungseinbrüchen verhindern, daß unternehmenspolitische Machtverhältnisse in die gewerkschaftlichen Gremien hineinregieren.

Im übrigen wäre das Management unter posttayloristischen Vorzeichen ganz besonders auf eine kooperative Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung angewiesen; insbesondere dann, wenn diese die qualifizierten und einflußreichen Belegschaftsgruppen hinter sich hat. Diese Tatsache könnten sich die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter in Krisenzeiten zunutze machen, um eigene beschäftigungspolitische Konzepte durchzusetzen. Denn gerade in der Automobilindustrie weiß das Management die Belegschaftsvertreter als zuverlässige und berechenbare Verhandlungspartner - fast im Sinne von „Mit-Management“ - zu schätzen. Die nahezu reibungslose Bewältigung der technischen und arbeitsorganisatorischen Umbrüche der achtziger Jahre wurde nicht zuletzt durch die eingespielten industriellen Beziehungen ermöglicht; daran hat weder der Arbeitskampf von 1984 noch die Auseinandersetzung um den Paragraphen 116 Arbeitsförderungsgesetz etwas geändert. Auch hierin läge also ein Trumpf der Gewerkschaften.

Gegenüber Öffentlichkeit und Medien, deren Sensibilität für Arbeitsplatzvernichtung seit den siebziger Jahren deutlich zugenommen hat, könnten die Gewerkschaftsvertreter ihre Position stärken, indem sie eine transparente Informations- und Entscheidungspolitik betreiben. In Krisenzeiten müßte die stärkere Einbeziehung der Öffentlichkeit keine Bedrohung der gewerkschaftlichen Einheit darstellen, sondern könnte Solidaritätspolster auch über die Gewerkschaftsorganisation hinaus erschließen.

V.

Es ist nicht auszuschließen, daß die umfassende Ablösung des Produktionsmodells der Massenfertigung nicht oder zu spät gelingt. Einerseits begrenzen die Turbulenzen auf dem Weltautomobilmarkt Experimentiermöglichkeiten. Zudem ist der Individualverkehr in den Industrieländern an seine räumlichen und vor allen Dingen ökologischen Grenzen gestoßen; die Zeit zur Entwicklung umweltfreundlicherer und sicherer Verkehrssysteme ist knapp geworden.

Andererseits gibt es nicht wenige Vertreter im Management und in den Gewerkschaften, die sich einer posttayloristischen Reorganisation der Unternehmens- wie auch der Gewerkschaftsstrukturen entgegenstellen. Sei es, daß sie auf die bewährten Konzepte vertrauen, sei es, daß sie eigene Machtbastionen gefährdet sehen. Und tatsächlich erfordert es ja Mut, sich auf Veränderungen einzulassen, deren Folgen nicht vollends abzuschätzen sind. So sind es häufig gerade die Betriebsräte, denen daran gelegen ist, eine posttayloristische Modernisierungspolitik bereits auf der Unternehmensebene zu verhindern. Denn sie sind angesichts vernetzter Rationalisierungsprozesse mit der Sicherung sozialer Besitzstände bereits vollauf beschäftigt.

Um der verschärften Konkurrenz auf dem Weltmarkt zu begegnen, fand 1988/89 im VW/AUDI-Bereich trotz günstiger Auftragslage bereits ein deutlicher Beschäftigungsabbau statt. Dabei wurde an die in den Jahren 1974/75 entwickelten beschäftigungspolitischen Regelungen angeknüpft. Das gilt vor allem für die breite Anwendung von Dienstaufhebungsverträgen, auf die sich Betriebsrat und Management verständigten. Die Betriebsräte waren wie damals daran interessiert, die bei Massenentlassungen notwendig werdende Auswahl von zu Entlassenden zu umgehen. Sie stellten sich nicht prinzipiell gegen den Beschäftigungsabbau. Mit der Unternehmensleitung stimmten die Interessenvertreter überein, daß der Abbau von Arbeitsplätzen „sozial verträglich“ stattfinden soll. Auf diese Weise ließ sich der Beschäftigungsabbau ohne nennenswerte Konflikte bewerkstelligen.

Doch im Falle einer massiveren Belegschaftsreduzierung würde das lautlose Instrument der Dienstaufhebungsverträge an seine Grenzen stoßen. Im Gegensatz zu 1974/75 sind heute die Chancen für „freiwillig“ ausscheidende Beschäftigte geringer, wieder in einem anderen Betrieb Arbeit zu finden. Schon allein aus diesem Grund relativiert sich der Reiz der an die Aufhebungsverträge gekoppelten Abfindungssummen. Vor allem aber bestehen heute in der Automobilindustrie die sogenannten Beschäftigungspuffer der siebziger Jahre nicht mehr. Ausländische Beschäftigte sind vergleichsweise integriert und deshalb kaum dazu zu bewegen, ihre Arbeitsplätze aufzugeben oder gar in ihre Heimatländer zurückzukehren. Auch gibt es kaum mehr Arbeiter, die älter als 58 Jahre sind. Hier sind über die Jahre alle sozialpolitischen Möglichkeiten ausgeschöpft worden. Deshalb hat man bei AUDI das System eines gleitenden Ruhestandes eingeführt, das mittlerweile Gesetzgebungsmodell geworden ist. Danach erhalten Beschäftigte die Möglichkeit, über das Alter von 58 Jahren hinaus zu arbeiten. Die Wochenarbeitszeit nimmt dabei jährlich ab. Auf diese Weise versucht das Unternehmen, personalpolitische Spielräume herzustellen, um in Krisenzeiten die Stammbeschaften nicht „angreifen“ zu müssen. Das ist auch der Grund, weshalb Personal-

abteilungen besonders daran interessiert sind, teilzeitbeschäftigte Frauen einzustellen. Allerdings greifen diese Maßnahmen nur in geringem Maße; insbesondere das Angebot des gleitenden Ruhestandes wird nicht im erhofften Umfang in Anspruch genommen.

Gleichzeitig haben die Bemühungen des Managements wieder nachgelassen, die Beschäftigungsentwicklung zu verstetigen. Eine erste wichtige Konsequenz, die bei VW aus der Beschäftigungskrise 1974/75 gezogen worden war, lag in der Einführung einer systematischen Personalplanung. Die Tatsache, daß bereits Anfang 1976 wieder umfangreiche Einstellungen notwendig geworden waren, ließ es sinnvoll erscheinen, eine gezieltere Personalplanung einzuführen. Diese sogenannte „Personalpolitik der mittleren Linie“, nach der der Belegschaftsstand an eine mittelfristige Absatzentwicklung gekoppelt werden sollte, ist inzwischen aufgrund des Weltmarktdrucks aufgegeben worden. Wenn auch Kündigungsschutzbestimmungen bei der Auswahl von zu Entlassenden nach wie vor enge Grenzen setzen, dürfte damit die Beschäftigungsentwicklung in Zukunft wieder weniger kontinuierlich verlaufen; freilich von einem ohnehin geringeren Belegschaftssockel aus und bei Ausschöpfung aller Flexibilisierungsinstrumente (zum Beispiel Sonderschichten, befristete Arbeitsverträge).

Käme es in nächster Zeit zu einer massiven Beschäftigungskrise, wären sowohl die personal- als auch die sozialpolitischen Spielräume in vielfacher Hinsicht enger als Mitte der siebziger Jahre. Bei einem Belegschaftsabbau wären sehr bald die qualifizierteren Belegschaftsteile betroffen, zumal die Trennlinie zwischen Stamm- und Randbelegschaften diffuser geworden ist. Bedenkt man, daß die damalige Krise zu einer Zeit von „nur“ 582 000 Arbeitslosen (1974) einsetzte, wären bei neuerlichen Beschäftigungseinbrüchen die industriellen Beziehungen und die Gewerkschaftspolitik aller Wahrscheinlichkeit nach noch größeren Belastungen ausgesetzt.

AU das läßt die Unternehmensvorstände bei Versprechungen gegenüber den Interessenvertretern vorsichtig werden. So machte der Neckarsulmer AUDI-Betriebsrat 1988 seine Einwilligung zu einem Interessenausgleich über Belegschaftsabbau von der Zusicherung abhängig, daß durch die Vereinbarungen der Erhalt des Werkes gesichert werde. Zwar sind, anders als im Werften- und Stahlbereich, in der Automobilindustrie seit der Beschäftigungskrise 1974/75 Standortbedrohungen ausgeblieben; im Gegenteil wurden beispielsweise von BMW und Mercedes-Benz neue Werke aufgebaut. Auch ist das Management aus Gründen des Unternehmensimages daran interessiert, nicht in die Schlagzeilen zu geraten. Doch der verschärfte Konkurrenzkampf führt dazu, daß sich beispielsweise der Wolfsburger VW-Unternehmensvorstand nicht auf längerfristige Standortgarantien festlegen möchte. Die bisherigen Bemühungen des Managements um eine Enttaylorisierung der Unternehmensstrukturen sind also unter den Bedingungen einer Absatzkrise sehr schnell wieder gefährdet.

Würde jedoch einem Produktionseinbruch bei VW mit einer zusätzlichen Zentralisierung des Konzerns begegnet, könnte dies bereits auf einen Abwehrkampf hinweisen. Denn mit der Rückkehr zur tayloristischen Produktion - die durch die Stilllegung „kleinerer“ Standorte zum Ausdruck käme - wäre über kurz oder lang eine Veränderung der Marktstrategien verbunden. Eine Abkehr von Systemen flexibler Spezialisierung wäre zwangsläufig von einer stärkeren Orientierung auf den Massenherstellerebereich begleitet. Und damit würde das Unternehmen in Kostenkonkurrenz mit Niedriglohnproduzenten treten und so gerade die Stärken der eigenen Belegschaft (wie deren hohes Qualifikationsniveau) preisgeben.

Auf alle Fälle würde eine Werksstilllegung oder ein sehr ungleicher Belegschaftsabbau zu einer Zerreißprobe für die industriellen Beziehungen führen, da die Gewerkschaftsorganisation nicht mehr wie 1974/75 zu einem Kleinarbeiten der Krisenfolgen in

der Lage sein dürfte. Denn die Wiederholung der damals praktizierten Geheimhaltungspolitik würde sehr wahrscheinlich auf Ablehnung bei den eigenen Mitgliedern und auf Unverständnis in der Öffentlichkeit stoßen. Zu sehr haben sich die Belegschaftsstrukturen gewandelt und generell ist das Bedürfnis nach Transparenz in der Politik größer geworden. Sollte die Gewerkschaftsorganisation nicht nachdrücklich genug gegen die Auflösung eines einzelnen Standorts vorgehen, wäre anzunehmen, daß ihr größere Mitgliedergruppen - nicht nur im Automobilbereich - die Gefolgschaft verweigerten. Auch Öffentlichkeit und Medien würden es noch stärker sanktionieren, wenn die Gewerkschaft es zuließe, ganze Belegschaften aufzulösen.

Es spricht einiges dafür, daß im Falle massiver Beschäftigungseinbrüche im Automobilbereich das Handeln der Interessenvertreter abermals durch das Geschlossenheits- und das Vertraulichkeitsparadigma bestimmt wäre; zumal es zu keinen nennenswerten organisationspolitischen Veränderungen gekommen ist.

So haben unter den Interessenvertretern der Werke im VW- und AUDI-Bereich verglichen mit 1974/75 die persönlichen Kontakte und Bindungen zwar zugenommen, und die Arbeit in den gemeinsamen Gremien (Betriebsrat und Betriebsausschuß auf Unternehmens- und Konzernebene) ist eingespielter. Doch die machtpolitische Hierarchie unter den Konzernwerken besteht fort. Nach wie vor sind aber alle Interessenvertreter bemüht, den Konsens und die gewerkschaftliche Einheit nicht zu gefährden. Deshalb werden in der Regel bei Sitzungen die „heißen Eisen“ ausgeklammert und die Übereinstimmungen und Gemeinsamkeiten in den Vordergrund gerückt. Die „heißen Eisen“ sind vielfältig: Verlagerung von Produktionsabschnitten unter den Werken, ungleiche Belegschaftsentwicklung, Unterschiede in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Beispielsweise enthält der für das Ingolstädter AUDI-Werk geltende Tarifvertrag noch immer keine Regelungen, die denen des in Neckarsulm gültigen Lohnrahmentarifvertrags II entsprechen. Das bezieht sich vor allem auf die im LRTV II enthaltenen Pausenregelungen und Schichtarbeitszulagen. Dadurch gilt das Ingolstädter Werk im Hinblick auf die Lohnkosten als günstigstes unter den inländischen Konzernwerken.

Zudem sind die Formen vertraulicher Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Management in den letzten 15 Jahren eher noch intensiver geworden. Die Unternehmensleitungen von VW und AUDI versorgen die Interessenvertreter weit über die Aufgaben des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus mit Informationen. Neben dem Informationsbündnis haben informelle Aushandlungen heute ein noch größeres Gewicht; so werden beispielsweise wichtige Unterredungen nur noch selten protokolliert. Da selbst in tarifpolitischen Fragen die Definitionsmacht stärker von der Gewerkschaft an die Betriebsräte übergeht, dürfte das Vertraulichkeitsparadigma eine zusätzliche Aufwertung erfahren. Damit sind potentielle Desolidarisierungslinien angelegt, die gerade in Krisenzeiten zum Tragen kommen können.

VI.

Während der jüngsten Stahlkrise hat sich die IG Metall zwar auf die Erfahrungen bei der Bewältigung der VW/AUDITNSU-Krise 1974/75 besonnen und einen Stahl-Aktionsausschuß mit Belegschaftsvertretern verschiedener Werke gebildet. Dieses Gremium spielte jedoch keine wichtige Rolle. Insgesamt hielt sich die IG Metall gerade bei den Auseinandersetzungen um das Werk Rheinhausen bedeckt. Der Überhöhung des Organisationssicherungsinteresses fielen auch in diesem Falle alle Aktivitäten zum Opfer, die eine standortübergreifende Bewegung hätten ermöglichen können. Da sich die Verantwortlichen der Gewerkschaft vorsichtig zurückhielten, ging die Koordination der Belegschaftsaktionen an ein Bürgerkomitee über. Dieser Kreis, der starke Unterstützung durch die Kirche erfuhr, tagte fünf Monate lang zweimal wöchentlich mit jeweils

500 bis 1000 Personen. So bemängelte IG Metall-Vorsitzender Steinkühler im Sommer 1988 gegenüber Funktionären selbstkritisch, daß nicht die IG Metall-Verwaltungsstelle, sondern ein Bürgerkomitee an der Spitze der Bewegung stand.

Die Gemeinsamkeit zwischen dem Fall Rheinhausen und dem Fall Neckarsulm besteht - trotz aller unterschiedlichen Ausgangsbedingungen - darin, daß die Belegschaftsaktionen nicht mehr im umfassenden Sinne in die IG Metall-Organisation eingebunden waren. Bei beiden Standortbedrohungen gingen die stärksten Impulse auf den Konfliktverlauf von Öffentlichkeit und Medien aus.

Angesichts der fortschreitenden Parzellierung gewerkschaftlicher Problemlagen kann es keine Patentrezepte geben. Das gilt umso mehr angesichts der gravierenden Beschäftigungseinbrüche in den neuen Bundesländern. Hier kann der Solidaritätsanspruch die IG Metall abermals in eine Zerreißprobe führen. Es bleibt festzuhalten, daß gerade in Krisenzeiten ein Rückzug ins Gehäuse gewerkschaftlicher Organisationsmacht Gefahren in sich birgt. Und gar so schnell, wie häufig befürchtet wird, ist die gewerkschaftliche Organisationsmacht nicht bedroht.

Um der „Brutalisierung der Konkurrenz in den eigenen Reihen“ (Steinkühler) zu begegnen, sollte die Gewerkschaft sich stärker der Öffentlichkeit stellen und mit außergewerkschaftlichen Gruppen (Neue Soziale Bewegungen, Kirchen) zusammenarbeiten. Solche Diskussionsprozesse könnten zu innergewerkschaftlichen Innovationen führen und ein neues Verständnis politischer Moral entwickeln helfen, das in Zeiten, in denen Moral Luxus ist, wie es ein Sprecher von VW kürzlich formulierte, besonders notwendig ist. Darüber hinaus könnten solche Kooperationen Solidaritätsbündnisse in Krisenphasen begünstigen. In Auseinandersetzung mit diesen Gruppen könnte die Gewerkschaft aber auch neue Formen von Streitkultur entwickeln. Ein erster Aufbruch in diese Richtung waren die Zukunftskongresse der IG Metall, ebenso die Wiederaufnahme der von der Gewerkschaft ausgeschlossenen Plakat-Betriebsräte bei Mercedes-Benz.

Alles in allem ist die Gewerkschaft gut beraten, wenn sie ihre Geschlossenheitspolitik in Richtung Öffentlichkeit und ihre Vertraulichkeitspolitik in Richtung Transparenz öffnet. Die damit verbundene Enttaylorisierung könnte ihr Schwung und Durchhaltevermögen für die neunziger Jahre geben.