

Reinhard Hildebrandt

Neue Arbeitsformen als Wegbegleiter zivilgesellschaftlicher Praxis*



Reinhard Hildebrandt, geb. 1940 in Paderborn, Schriftsetzer, Studium der Politikwissenschaft in Berlin, Assistent und Lehrbeauftragter am Otto-Suhr-Institut der Freien Universität Berlin, Referent beim Informationszentrum des Senats von Berlin, Instrukteur beim Foreign Study Program Berlin des Dartmouth College, Hanover/New Hampshire (USA); Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Mikro- und Makroökonomie, Theorien der internationalen Beziehungen, Demokratietheorien.

Wenn Bürger in ihrem Erwerbsleben ähnliche Bedingungen vorfinden wie außerhalb der Produktionssphäre, können sich Impulse aus einem diskursorientierten Arbeitsverständnis und Anregungen aus zivilgesellschaftlichen Engagements wechselseitig verstärken und zur Stärkung der Demokratie beitragen.

Das diskursive Arbeitsverständnis

Tayloristische Arbeitsformen werden durch neue Muster ersetzt, die den Zwang zur Freiheit, zur Selbstverwirklichung der Subjektivität, zur Autonomie und zur Authentizität in sich bergen. Posttayloristische Managementkonzepte haben den ganzen Menschen im Visier. Gezielt eingesetzte Sozialtechniken erfassen und aktivieren die Subjektivität der Beschäftigten. „Empirische Untersuchungen belegen eine zunehmende „Subjektivierung“ von Arbeit“.¹ Abflachung von Hierarchien, Team-Autonomie, Selbststeuerung und direkte Beteiligung sind Stichworte für neue Steuerungskonzepte, in denen Aushandlungsprozesse die Selbststeuerungskompetenz der Menschen positiv aufnehmen und gezielt für ökonomische Ziele des Unternehmens einsetzen. Ein „diskursives Arbeitsverständnis“ integriert die Kommunikation in den Arbeitsprozess. In selbstgesteuerter Gruppenarbeit werden Engagement und Beteiligung zur Pflicht.

* Diesem Aufsatz liegt zugrunde: Reinhard Hildebrandt, Staat und Gesellschaft unter dem Einfluss der Globalisierung, Frankfurt/M. 2002 (Peter Lang – Europ. Verlag der Wissenschaften).

¹ Abschlussbericht „Arbeit und Ökologie“ des Verbundprojekts des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, des Wuppertaler Instituts für Klima, Umwelt, Energie und des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, April 2000, S. 217-237.

Die Solidarität der Arbeiter untereinander nimmt gegenüber tayloristischen Strukturen zu, es lassen sich sogar Formen neuer Solidarität erkennen: „Bei entfalteter Gruppenselbstorganisation entstehen (...) aktiv ausgehandelte, an sozialer Vernunft orientierte Solidaritäten eines Interessenausgleichs auf der Basis demokratisch-diskursiver Problemlösungsprozesse. (...) In den Gruppen finden soziale Lernprozesse statt, die aus Sicht der Beschäftigten in starkem Kontrast zur übrigen Betriebsrealität stehen und dadurch Ausgangspunkt für eine von einem erweiterten demokratischen Selbstverständnis getragene Kritik der betrieblichen Realitäten sein können.“²

Das zivilgesellschaftliche Projekt

Bereits das immer wieder zitierte Beispiel der griechischen Polis, in der sich laut Aristoteles der Mensch als politisches Lebewesen verwirklicht, beruht auf der Privatsphäre (Oikos), in der Unfreie bzw. Sklaven die Selbsterhaltung der freien Bürger garantieren. „Die Kehrseite der Polis-Faszination ist, dass die Privatsphäre nurmehr als quasi natürlicher Unterbau oder politisch neutrale Zone gegenüber dem Politisch-Öffentlichen erscheinen kann und die Grenzziehung selbst außer Frage steht“.³

Hat man erst einmal die Privatsphäre in Gestalt der Familie und der Ökonomie rigoros von der politisch-öffentlichen getrennt und obendrein die Selbsterhaltung allein der ersten und die Selbstverwirklichung allein der zweiten Sphäre zugeschlagen, scheint die Selbständigkeit beider Bereiche vollständig unterschiedliche Entwicklungen möglich zu machen. Tatsächlich lahmt aber jede noch so großartige demokratische Ausgestaltung der Selbstverwirklichungssphäre, wenn das gleiche Prinzip in der Sphäre der Selbsterhaltung nicht oder nur sehr eingeschränkt gilt. Wird z.B. die Mitbestimmung in beiden Sphären höchst ungleich beurteilt, ist gegenseitige Beeinträchtigung programmiert.

Die Hoffnung, über eine ausdifferenzierte Zivilgesellschaft die Sphäre der Ökonomie beeinflussen oder gar lenken zu können, knüpft am gegenseitigen Bezug von Selbsterhaltung und Selbstverwirklichung an, an der ungleichgewichtigen quantitativen Verteilung beider Momente in ihrem Beziehungsverhältnis zueinander. So vermindert sich für das autonome Subjekt der selbsterhaltende gegenüber dem selbstverwirklichenden Anteil, wenn weniger Tages- und Lebenszeit für die reine Erwerbstätigkeit und Reproduktion des Lebens benötigt wird bzw. wenn innerhalb der Erwerbstätigkeit Zeit freigesetzt werden kann für die Selbstverwirklichung. Tritt für die Mehrheit der Bevölkerung das Moment der Selbsterhaltung gegenüber dem Moment der Selbstverwirklichung stärker in den Hintergrund, vergrößert sich für jeden Einzelnen die Möglichkeit, über seine bloße Partizipation an der Lebenswelt hinaus an der Vielfalt der Diskurse erstmals oder häufiger als in der Vergangenheit teilzunehmen. Werden die Möglichkeiten in artikulierende Praxen umgesetzt, verändert sich das quantitative Verhältnis von Privatsphäre und öffentlichem Raum. Letzterer nimmt zu.

Betroffen ist an erster Stelle das Verhältnis von Produktion und Markt. Die Sphäre der Produktion von Waren und Dienstleistungen hat sich auf neu entstehende Bedürfnisse, eine sich verändernde zahlungsfähige Nachfrage und die Umstrukturierung der bisherigen Pro-

2 Martin Kuhlmann/Michael Schumann, Perspektiven der Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 1/2000.

3 Günter Frankenberg, Die Verfassung der Republik - Autorität und Zivilgesellschaft, Frankfurt/M 1997, S. 43.

duktion einzustellen. Der Markt als ökonomisches Segment der Öffentlichkeit wirkt auf die Sphäre von Produktion und Dienstleistung zurück.

Herausgefordert ist auch das Verhältnis zwischen dem Staat in seiner Eigenschaft als institutionalisierte Kraft zur Selbsterhaltung von Gesellschaften und der auf ihn bezogenen Öffentlichkeit. Neue Diskurse stellen die Regelungsbefugnis des Staates entweder ganz in Frage oder sie schlagen vor bzw. fordern, die Regelungsbefugnis auf eine neue, von ihnen diskursiv erarbeitete Gemeinwohlbestimmung auszurichten.⁴ So wird z.B. im 2002 vorgelegten Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages ein Leitbild des Staates vertreten, „das weder auf einen „schlanken“ Minimalstaat noch auf einen expandierenden Versorgungsstaat, sondern vielmehr auf einen „ermöglichenden“ Staat hinausläuft“.⁵

In Frage gestellt sind insbesondere Bereiche, die bisher der Privatsphäre zugeschlagen und dem öffentlichkeitswirksamen Diskurs entzogen blieben, wie die früher als privat behandelte Intimsphäre (der Bereich des Haushalts, der Befriedigung der alltäglichen Bedürfnisse, der Bereich der Sexualität und Reproduktion und der Sorge für Kinder, Kranke und Alte). Das freiwillige Engagement in diesen Bereichen, einschließlich des Ehrenamtes in den traditionellen Organisationen wie Kirche, Sport, Feuerwehr und Rotes Kreuz, wird nach offiziellen Angaben mit 22 Millionen Menschen für Deutschland beziffert, wobei eine nähere Untersuchung der Umfrageergebnisse jedoch Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Zahlen aufkommen lässt.⁶

Diesen Bereich als künftig gesamtgesellschaftlich prägend zu bezeichnen und sein geringes Ausmaß an Machtzusammenballung auf der Seite der organisatorischen und institutionellen Verfestigung zum Quell einer weniger machtdurchsetzten Gesellschaft zu erklären, vernachlässigt oder verleugnet, dass der Kampf um kommunikative Macht nicht ausschließlich, aber zu einem erheblichen Teil mit der Bildung hegemonialer Formationen und ihrer organisatorischen und institutionellen Sedimentierung verknüpft ist. Jede diskursive Formation, die eine Hegemonie über andere anstrebt (und mag sie auch noch so bescheiden beginnen), überschreitet sehr bald den Punkt, an dem die Selektionsleistungen der hegemonisierenden Seite auf die hegemonisierte übertragen werden sollen und an dem der Kampf um kommunikative Macht in Positionskämpfe mit anderen hegemonialen Formationen eintritt.

Der zivilgesellschaftliche Knotenpunkt

Ausgangspunkt des Bestimmungsversuchs von Zivilgesellschaft ist die Einsicht, dass aufgrund der fortgeschrittenen Informations- und Kommunikationstechniken die Vergleichbarkeit zwischen den Gesellschaften und damit die Grenzen der vormaligen Zirkulationssphären immer durchlässiger geworden sind und nur Gesellschaften global ihren Platz behaupten

4 Gerhard Göhler, *Macht der Öffentlichkeit - Öffentlichkeit der Macht*, Baden-Baden 1995, S. 16.

5 Thomas Olk, *Der Aktivbürger - anerkannter Ehrenamtlicher oder Lückenbüßer? - Das vorweggenommene Fazit der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“*, in: *Frankfurter Rundschau*, 28.12.2001.

6 Oskar Niedermayer in: Thomas Leif, *Die Faszination der großen Zahl - Freiwilliges Engagement: Politiker operieren mit geschönten Daten, doch die Wirklichkeit sieht anders aus*, in: *Frankfurter Rundschau*, 29.12.2001.

können, in denen einer hohen Anzahl ihrer handelnden Subjekte optimale Entfaltungsmöglichkeiten geboten werden.⁷

Hegemoniale Knotenpunkte, in denen Bedeutung teilweise fixiert werden kann, sind in existierenden Gesellschaften keine absolute Ausnahme. Einige unter ihnen können Verdichtungspunkte einer Anzahl sozialer Beziehungen bilden.⁸ Ob die zivilgesellschaftliche Interpretation von Gesellschaft auf einen Verdichtungspunkt als Basis zurückgreifen kann und ob auf jener Grundlage die Entfaltung einer hegemonialen Formation gelingt, die fähig und robust genug ist für den Kampf gegen die bisher vorherrschende neoliberale Interpretation, das hängt unter anderem ab

- von der Anschlussfähigkeit des Knotenpunkts, für zahlreiche, in diskursiven Formationen erfassbare gesellschaftliche Phänomene eine sinnvolle Verknüpfung zu bieten;
- von der Motivation und Energie derjenigen, die diese Verknüpfungsarbeit vornehmen;
- von den Möglichkeiten der organisatorischen und institutionellen Sedimentierung der diskursiven Formationen.

Der Knotenpunkt, der einer Theorie der Zivilgesellschaft zugrunde liegt, sind die handelnden Subjekte und die Bedingungen ihrer optimalen Selbstentfaltung in Respekt und voller Anerkennung des gleichen Strebens der Anderen. Obwohl die handelnden autonomen Subjekte in sich selbst bereits in vielfältige Elemente aufgespalten sind, so dass sie sich bestenfalls als „diffuse Identität“ wahrnehmen und ihr Selbstverwirklichungsstreben in gegenläufigen bis hin zu widersprüchlichen Bahnen verläuft, sind sie dennoch als sich selbst bestimmende, bewusst und begründet handelnde autonome Subjekte für ihre Handlungen verantwortlich. Den verschiedenen Dimensionen praktischer Verantwortung entsprechen „ethische Selbstverwirklichung, persönliche Handlungsfreiheit, politische Selbstgesetzgebung und moralische Selbstbestimmung“ als Autonomiebegriffe.⁹ Keiner dieser Begriffe könne einen Alleinvertretungsanspruch erheben. Jede Person habe für sich „die konstruktive Aufgabe der Integration dieser Autonomieformen“ zu leisten, und die persönliche Integrationsaufgabe könne nur gelingen, wenn die verschiedenen Autonomieformen innerhalb einer gesellschaftlichen Grundstruktur ebenfalls auf eine Weise verbunden werden, die nicht eine der Dimensionen der anderen opfert.

Neue Arbeitsformen und die Erfolgsaussichten der zivilgesellschaftlichen Gegenstrategie zum Neoliberalismus - Daimler-Chrysler versus VW?

Zwei gegensätzliche Beispiele aus der industriellen Produktion, und zwar dem Automobilbau, zeigen an, ob das zivilgesellschaftliche Konzept in seiner Entwicklung behindert oder gefördert wird.¹⁰

In dem vom DaimlerChrysler Manager Roland Springer vorgelegten Buch mit dem Titel „Rückkehr zum Taylorismus“ bezeichnet der Autor sowohl die häufigeren Anlernprozesse

7 Helmut Wilke, Die Ordnung der Diversität. Politik auf dem Wege vom Nationalstaat zum transnationalem Steuerungsregime, in: Frankfurter Rundschau, 20.2.2001.

8 Ernesto Laclau/Chantal Mouffe, Hegemonie und radikale Demokratie, Wien 1991.

9 Rainer Frost, Kontexte der Gerechtigkeit, Frankfurt/M. 1994.

10 Martin Kempe, Eins, zwei, drei. Die Arbeit am Fließband war überholt. Seit den siebziger Jahren galt sie als inhuman und unproduktiv. Nun kehren Autohersteller zum kurzen Takt zurück, Dienstleistungsbetriebe installieren ihn, in: Tagesspiegel, 28.5.2000.

als auch die der Gruppenarbeit innewohnende größere Autonomie als Schwachstellen posttayloristischer Produktionskonzepte. Autonomes Handeln der Beschäftigten steigere nicht nur die Produktivität. Die größere Autonomie könne von der Gruppe auch gegen das Management zur Durchsetzung eigener Interessen genutzt werden. Damit werde das weitere mit der Einführung der Gruppenarbeit beabsichtigte Ziel, dass sich die Arbeiter mit „ihrem“ Unternehmen vollständig verbunden fühlen, den markterzwungenen Konkurrenzkampf des Unternehmens zu ihrer eigenen Sache machen und sich künftig in einem reinen Über- und Unterordnungs-Verhältnis mit der Unternehmensspitze als Einheit handelnd begreifen, unterminiert. In einem Über- und Unterordnungs-Verhältnis tritt die Übertragung von Selektionsleistungen des Managements auf die Belegschaft gegenüber dem Handeln als Einheit völlig in den Hintergrund. Die Selektionsleistungen des Managements werden sogar von der Belegschaft als eigene empfunden und in der Verfolgung gleicher Interessen dominiert das Bewusstsein, „wir sitzen in einem Boot“ und kämpfen für die gleichen Ziele.

Selbstverantwortliche Gruppenarbeit beseitigt aber nicht das Misstrauen gegenüber betrieblicher Rationalisierung, als Arbeiter benachteiligt zu sein. Von den Belegschaften werden „mit der Bereitschaft zum Mitspiel (...) nicht die Gefahren übersehen, im Rationalisierungsprozess insbesondere in der Dimension der Leistungsanforderungen und der Beschäftigungssicherheit negativ betroffen zu werden“.¹¹ Belegschaften sind trotz Gruppenarbeitspraktiken nicht geneigt, das bestehende Herrschafts-Beherrschungs-Verhältnis, das durch die Übertragung von Selektionsleistungen der Kapitaleseite gekennzeichnet ist, in ihrem Bewusstsein durch ein Über- und Unterordnungs-Verhältnis auszutauschen. „Der Status der Arbeiter“ hat sich gemäß der Analyse Kuhlmann/Schumanns „im Urteil der meisten Arbeiter zumindest nicht grundsätzlich verbessert. Mehrheitlich wird nach wie vor die Einflusslosigkeit auf betriebliche Entscheidungen und die Unterschiede zwischen den Arbeitern und den anderen betrieblichen Gruppen hervorgehoben. Auch heute noch sieht man sich als Arbeiter unterbewertet, nicht als gleichberechtigtes Mitglied einer egalitären Betriebsgemeinschaft“. Allerdings werde die einseitige konfrontative Wahrnehmung abgebaut. Wettbewerbssicherung werde als gemeinsame Aufgabe angesehen, bei der man seinen eignen Part zu spielen bereit sei. „Den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist nicht mehr einsichtig, warum ausgerechnet am Arbeitsplatz, der existenziell mit Einkommen verbunden ist und an dem sie zwei Drittel ihrer wachen, bewussten Zeit verbringen, ausschließlich die Eigentümerseite bestimmen soll. ... Wird den Menschen die Mitbestimmung am Arbeitsplatz - und damit die Humanisierung ihrer Arbeitsplatzsituation - vorenthalten, fühlen sie sich als mündige Bürgerinnen und Bürger eingeschränkt und nicht ernst genommen.“¹²

Wenn man von Seiten des Managements nicht bereit ist, auf den Tausch von hohem Eigeninteresse der Arbeitsgruppe an optimaler Produktivität gegen die von ihr geforderte Mitbeteiligung am gesamten Betriebsgeschehen einzugehen und die eingeklagten Mitentscheidungsforderungen der Belegschaft als Einengung der eigenen, auf den Markt sowie auf die Aktionäre bezogenen Entscheidungsfreiheit betrachtet (sogar als gewinnschmälernden Ballast wahrnimmt), gelangt man in der Bewertung der neuen Produktionskonzepte zu einem negativen Resultat.

11 Kuhlmann/Schumann, Perspektiven der Arbeit.

12 Hiltrud Broockmann, Globalisierung ist nicht die Einbahnstraße der Unternehmer. Eine Stellungnahme des Ökumenisch-Sozialethischen Arbeitskreises zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, in: Frankfurter Rundschau, 19.6.2001.

Als Folge der negativen Beurteilung wurde bei Daimler beim Übergang von der Produktion der E-Klasse zur A-Klasse im Werk Rastatt im Jahr 1996 die Gruppenarbeit auf einen Restbestand abgebaut. Mit der Rückkehr der alten Hierarchien war die „Trennung zwischen Planungsexperten und Nur-Ausführenden“ (Michael Schumann), die alleinige Hoheit des Managements über Produktionsablauf und Produktivitätsverbesserungen wieder hergestellt („Toyota-System“). Dieses Produktionssystem kann sich längerfristig jedoch nur dann durchsetzen, wenn realisierbare Alternativen weniger Profit abwerfen. Das scheint aber nicht der Fall zu sein.

Das Management von VW hat frühzeitig die geringere Flexibilität des „Toyota-Systems“ erkannt. Zwar sei sein Produktionsausstoß pro Zeiteinheit unübertroffen hoch, aber der erforderliche schnelle Wechsel in der Produktionsorganisation aufgrund geänderter Kundenwünsche werde behindert. Kundenwünsche können nicht prompt erfüllt werden. VW-Manager verfolgen deshalb das Konzept der „atmenden Fabrik“, wodurch eine gewinnreduzierende Produktion auf Halbe oder/und hohe Verkaufsabschlüsse vermieden werden. Dennoch gilt auch für VW, dass ein in Bratislava produzierter Golf billiger ist als einer in der hoch automatisierten Fabrik Wolfsburg hergestellter.

Welche Gründe auch immer den VW-Vorstand bewogen haben, offenbar waren sie plausibel genug, um dem Betriebsrat von VW und der IG Metall das neue Tarifkonzept „Modell 5000 mal 5000“ vorzulegen. Nach den Worten des VW-Personalvorstands Peter Hartz erfreute das neue Tarifkonzept die Aktionäre von Volkswagen und die Arbeitslosen, verlangte jedoch von den gewerkschaftlichen Verhandlungspartnern eine Abkehr von der bisherigen Tarifstrategie. Mit der Verwirklichung des neuen Konzepts, so Hartz, könne man die Wettbewerbsfähigkeit sichern und die Abwanderung von industriellen Arbeitsplätzen aus dem „Hochkosten-Standort Deutschland“ nach Portugal, das nur ein Viertel der Lohnkosten hat oder in osteuropäische Niedriglohnländer, stoppen.

Das „Wichtigste“ für VW seien nun einmal „die Kunden und die Qualität unserer Autos“. Das Unternehmen werde also „vom Markt her“ geführt. Deshalb habe man auch „den Begriff sozial bei VW neu definiert: als das Erhalten und Schaffen von Arbeitsplätzen und das Erhalten der wettbewerbsorientierten Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft“. Von den Betriebsräten kämen enorme Impulse; „etwa durch die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Ideenmanagement. Sie kennen den Betrieb und die Gesetze der Wettbewerbsfähigkeit.“ Was heutzutage unter Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen ist, erklärte Hartz mit dem folgenden Hinweis: „Wenn Sie etwa ein europaweit zugelassenes Auto bauen und es keine große Anzahl von Zwischenlagern gibt, die Zeit und Geld kosten, sondern ein Eurolagersystem, dann steigt der Anspruch an die Flexibilität erheblich und das schlägt natürlich auf die Anwesenheit der Mitarbeiter im herstellenden Betrieb durch.“¹³

Das der Gewerkschaft vorlegte neue Tarifkonzept unterteilte die Anwesenheitszeit in die drei Kategorien „wertschöpfende Arbeit, Zeit für Qualifikation und Zeit für Kommunikation“, d.h. neben der Arbeitszeit von durchschnittlich 35 Stunden pro Woche für 4500 DM monatlich war eine permanente Weiterbildung direkt am Band von 2,5 Stunden pro Woche eingeplant; darüber hinaus waren „weitere fünf Stunden für Programmerfüllung, Qualifikation und Kommunikation vorgesehen“. Für die zusätzlichen 7,5 Arbeitsstunden pro Woche gab es 500 DM zusätzlich. Die Verantwortung für Stückzahl und Qualität der Fahrzeuge

13 Peter Hartz, „Unser Modell wird die Aktionäre von Volkswagen und Arbeitslose freuen“. VW-Personalvorstand Peter Hartz wirbt für sein neues Tarifkonzept, längere Verweilzeiten und für die Mitbestimmung, in: Frankfurter Rundschau, 15.5.2001.

wurde an Mitarbeiter-Gruppen (Business-Units) übertragen. Für das „Programmengelt“ hatten sie ein vorab definiertes Volumen an Autos in der geforderten Qualität zu gewährleisten. Durch die grundlegend neue Organisation des Arbeitsablaufs sollte die Produktivität derart steigen, dass die höheren Lohnkosten kein Standortnachteil mehr sein würden. Im Interesse der schnellen Bedienung von Kundenwünschen war - wenn erforderlich - eine Höchst-Anwesenheitszeit von 60 Stunden pro Woche bzw. im Halbjahresschnitt von 48 Stunden pro Woche vorgesehen, um die vorgesehene Durchlaufzeit der Kundenaufträge auf 15 Tage von der Bestellung bis zur Auslieferung einhalten zu können. Nacht- oder Überstundenzuschläge entfielen künftig.¹⁴

Die Vorstellung des neuen Tarifkonzepts verband der VW-Vorstand mit der Warnung, dass die IG Metall dem Konzern entgegenkomme müsse, wenn sie verhindern wolle, dass die Autos in Tschechien oder in Portugal gebaut würden. Diese Standorte zeichneten sich durch Personalkosten von acht bis neun DM Stundenlohn aus, während in Deutschland die Personalkosten bei 90 DM lägen. Mit dem Projekt sollten Bedingungen geschaffen werden, „um in Wolfsburg einen Minivan vom Schlage eines Opel Zafira unter den Herstellungskosten Spaniens bauen zu können“.¹⁵

Die ablehnende Reaktion der IG Metall-Zentrale in Frankfurt am Main ließ angesichts der Drohungen nicht auf sich warten. Klaus Zwickel, Vorsitzender der IG Metall, begründete nach dem vorläufigen Scheitern der Verhandlungen den Standpunkt der Gewerkschaft. VW wolle den Arbeitsvertrag neu definieren, zu den Arbeitszeiten der 1950er- und 1960er-Jahre zurückkehren und die Stundenlöhne kräftig absenken. Zwickel befürchtete einen Wettlauf um Lohnsenkung und Arbeitszeitverlängerungen in der gesamten Metall- und Elektroindustrie. Nicht hinnehmbar seien die Befristung der Arbeitsverhältnisse auf drei Jahre, die Einführung eines Einheitslohns, unentgeltliche Nacharbeit für den Fall von Zulieferungen mit schlechter Qualität, sonstige unvorhergesehene Stillstandzeiten am Band, die Verpflichtung zu achtundvierzigstündiger Arbeitszeit pro Woche und an sechs Tagen in der Woche. Überhaupt nicht tolerierbar sei die Rückkehr vom Arbeitsvertrag zum Werkvertrag. „Kennzeichen des Arbeitsvertrags ist, dass der Arbeitnehmer seine Arbeitskraft für eine bestimmte Zeit unter definierten Bedingungen gegen ein bestimmtes Entgelt zur Verfügung stellt. ... Beim Werkvertrag wird ein Werk, ein Arbeitsergebnis, gegen ein bestimmtes Honorar geliefert. Alles andere ist Risiko des Werk-Vertragsnehmers.“¹⁶

Es sei falscher Ehrgeiz beweisen zu wollen, dass in Wolfsburg billiger gebaut werden könne als in allen übrigen Standorten. Vergessen werde hierbei die Erhaltung eines spezifischen gesellschaftlichen Umfeldes, dass beispielsweise erst den hohen Ausbildungsgrad der Arbeitnehmer und die Bereitschaft zur Leistung ermögliche. Außerdem werde das gewerkschaftliche Grundprinzip - gleicher Lohn für gleiche Arbeit - ohne Not aufgegeben.¹⁷

Die in der Auseinandersetzung um das neue Tarifkonzept diskutierten Probleme wurden in die für die heutige Gewerkschaftsbewegung zentrale Frage zusammengefasst: „Wie kann eine Organisation, die den kollektiven Normen und Erwartungen des so genannten fordistischen Kapitalismus verpflichtet ist, sich so verändern, dass sie ihre Stärken mit neuen

14 Frankfurter Rundschau, 15./21.5.01 und Tagesspiegel, 20./27.6. 01.

15 Tagesspiegel, 18.6. 01.

16 Klaus Zwickel, „Eine Chance vertan, einen Dammbbruch verhindern“, in: Frankfurter Rundschau, 2.7.2001.

17 Peter Müller, Versteckter Sprengsatz. Beim Streit über das Pilotprojekt bei VW geht es um mehr als 5000 Arbeitsplätze. Auf dem Spiel steht die künftige Tarifpolitik der IG Metall, in: Die Zeit, 5.7.2001.

Formen differenzierter Handlungs- und Zielgenauigkeit, in einer stärker individualisierten Gesellschaft, in Einklang bringen kann?“¹⁸

An dieser Frage lässt sich erkennen, welche Problematik die Gewerkschaft auf sich zukommen sah. Schon angesichts der Diskussion um den Flächentarifvertrag hatte der scheidende BDI-Chef Hans-Olaf Henkel der IG Metall süffisant vorgeworfen, sie pflege ein erschreckendes Menschenbild: „Der unmündige Arbeitnehmer, der an die Hand genommen und vor dem „bösen Kapitalisten“ geschützt werden müsse, der die Hilfe der Gewerkschaft braucht, um seine Interessen durchzusetzen, gehöre inzwischen der Vergangenheit an“.¹⁹ Entstand in der Öffentlichkeit der Eindruck, die Ablehnung des neuen Tarifkonzepts von VW sei ein selbstherrlicher Akt der Gewerkschaftsspitze, vorgenommen ohne Rücksicht auf die Arbeitslosen und die Wünsche der Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder, verschlechterten sich die Ausgangsbedingungen für kommende Tarifverhandlungen.

In der endgültigen Einigung über das „Modell 5000 mal 5000“ vom 28. August 2001 stand nicht mehr der Werkvertrag, sondern die Arbeitszeit im Vordergrund. Die maximal mögliche wöchentliche Arbeitszeit wurde auf 42 Stunden reduziert, und die Entlohnung orientierte sich am Flächentarifvertrag. Außerdem erhielten die neu eingestellten Arbeiter nach Ablauf einer Probezeit die Chance einer unbefristeten Beschäftigung.²⁰

Abschließend bleibt festzuhalten: Der Werk-Vertragsnehmer in Gestalt der Arbeitsgruppe wird, sofern spezielle Vertragsbestimmungen nichts anderes festlegen, selbst zum „Kleinunternehmer“, verbleibt aber in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zur Unternehmensleitung von VW, die ihn mit Kennziffern, die den Arbeitsumfang, die Stückzahl und das Bruttopersonal betreffen, unter Druck setzen bzw. den Druck des Marktes in Form verschlechterter Bedingungen an ihn weiterleiten kann. Als Gegenleistung muss sie keinerlei besondere Mitbestimmung einräumen, da jene bereits in Gestalt des Betriebsrats fest in die Arbeitsorganisation eingebettet ist. Kommt es innerhalb der Arbeitsgruppe zum Konflikt und beschwerten sich einzelne Mitglieder wegen verschlechterter Arbeitsbedingungen bei der Gewerkschaft, muss sich jene direkt mit dem Repräsentanten der Arbeitsgruppe oder dem Betriebsrat auseinandersetzen, wobei weder Arbeitsgruppenrepräsentant noch Betriebsrat Gewerkschaftsmitglieder sein müssen. Der direkte künftige Ansprechpartner der Gewerkschaft ist nicht mehr die VW-Firmenleitung. Jene kann sich zurückziehen und auf die Selbständigkeit der Arbeitsgruppe verweisen.

Hätte sich die IG Metall auf diese Auswirkungen des neuen Tarifkonzepts von VW eingelassen, stünde sie vor der gesellschaftlichen Situation, dass in einem Über- und Unterordnungs-Verhältnis auf der Seite der Übergeordneten VW-Betriebsleitung, Betriebsrat und Arbeitsgruppenleitung versammelt sind, während die einfachen Arbeitsgruppenmitglieder als Kleinunternehmer die Seite der Untergeordneten darstellen und die Selektionsleistungen der Übergeordneten als ihre eigenen übernehmen. Der Chefetage der IG Metall in Frankfurt am Main war nach der Androhung von VW, im Falle einer Verweigerung die Produktion ins kostengünstigere Ausland zu verlagern, sofort klar, dass hier von VW ein Über- und Unterordnungs-Verhältnis angestrebt wurde. Manche schienen sich widerstandslos dem Druck beugen zu wollen: „Die innovative Nutzung der Qualifikationen ist die einzige und vielleicht letzte Chance für die arbeitsintensiven Produktionsbereiche der deutschen

18 Wolfgang Schröder, Traum oder Altraum? Die Zukunftsdebatten in der Industriegewerkschaft Metall und ihre Rückwirkungen in die Organisation, in: Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, Bonn 6/2001.

19 Frankfurter Rundschau, 29.11.2000.

20 Frankfurter Rundschau und Tagesspiegel, 29.8.01.

Standorte in der internationalen Standortkonkurrenz.“²¹ Selbst wenn diese Befürchtung zutreffen sollte, untergräbt eine solche vorab eingenommene Bewusstseinslage die eigene Verhandlungsposition. Sie übersieht auch die Einbeziehung des Betriebsrates in das entstehende Über- und Unterordnungs-Verhältnis und die Ablösung des bis dahin existierenden Herrschafts-Beherrschungs-Verhältnisses. Die betriebliche Gewerkschaftsvertretung könnte nicht mehr wie bisher von einer ausgewiesenen Position der Beherrschten aus argumentieren, sondern müsste gegen die freiwillige Unterordnung der Belegschaft ankämpfen und sich entsprechend unbeliebt machen. Die Zentrale der IG Metall würde wie bisher über die Beteiligung im Aufsichtsrat auf oberster Ebene eingebunden, verlöre aber auf allen unteren Ebenen ihre Ansprechpartner. So begrüßenswert die Festigung der Arbeitsgruppenarbeit auch ist, nicht zu übersehen sind jedoch die negativen Auswirkungen des Werkvertrages.

Setzt sich in der industriellen Produktion sowie im rapide wachsenden Dienstleistungsbereich die von dem großen Kapitalfonds geforderte absolute Orientierung am weltweit produktivsten Beispiel für technische Ausrüstung, Organisationsstrukturen und Rationalisierungsmethoden (Benchmarking) durch, wird das gesamtgesellschaftliche Umfeld, in dem diese Vorreiter beheimatet sind, zum Maßstab für die angeblich fortschrittlichste Gesellschaft. Damit werden aber auch alle Defizite dieser Gesellschaft zum Vorbild für die angeblich zurückgebliebenen, was dazu führen kann, dass der zunehmende Protest der Bürger gegen verhasste Anpassungsmaßnahmen den Zusammenhalt der Gesellschaften zu sprengen droht und das Ziel der Angleichung in immer fernere Zukunft verschwinden lässt. Dient Benchmarking als Herausforderung, wie man auf andere Weise als in den „Vorbild“gesellschaften zum gleichen oder besseren Ergebnis kommt, werden bisher ungenutzte produktive Kräfte freigesetzt.

Das Beispiel unterschiedlicher Wege in der Automobilproduktion zeigt, dass die jeweils gegebenen besonderen gesellschaftlichen Bedingungen produktiv umgesetzt werden können. Dazu bedarf es sowohl einer intensiven Analyse dieser Bedingungen wie der ihnen immanenten Kombinationsmöglichkeiten, so dass auf eine gesellschaftsverträglichere Weise eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung angestoßen und sedimentiert werden kann. Nicht vorschnelle Anpassung an fremde Vorbilder, sondern bewusste Fortentwicklung des vorhandenen Ensembles relativ stabiler sozialer und staatlicher Formen weist den Weg zu Konkurrenzfähigkeit.

21 Thomas Haipeter, 5000 mal 5000, in: Mitbestimmung, September 2001.