

Rüdiger Gerlach, Betriebliche Sozialpolitik im historischen Systemvergleich. Das Volkswagenwerk und der VEB Sachsenring von den 1950er bis in die 1980er Jahre, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2014, 457 S., kart., 69,00 €.

„Wir sehen sehr deutlich die Aufgabe und Notwendigkeit, den sozialen Frieden und den sozialen Ausgleich in einer Form zu erreichen oder ihr wenigstens nahe zu kommen, die der furchtbaren und antiquierten Idee des Klassenkampfes diametral entgegengesetzt ist.“

„Damit das Jahr 1954 wirklich ‚das Jahr der großen Initiative‘ wird, ist es notwendig, in den Mittelpunkt der Arbeit unserer Betriebsleitungen mehr als bisher die Sorge und den Menschen, besonders auch die Frauen und Jugendlichen, zu stellen. [...] Die notwendige Steigerung der Arbeitsproduktivität in den volkseigenen Betrieben hängt zu einem beträchtlichen Teil von der Arbeitsfreudigkeit der Belegschaft ab.“

Diese divergierenden Stellungnahmen über den gleichen Sachverhalt führen in den Mittelpunkt der lesenswerten Studie Rüdiger Gerlachs, die eine überarbeitete Fassung seiner an der Universität Potsdam eingereichten Dissertation darstellt. Die erste Einschätzung stammt aus einer Rede Heinrich Nordhoffs, dem Generaldirektor der Volkswagenwerk GmbH, vom März 1953. Die zweite Anweisung ist Teil eines Schreibens des DDR-Ministeriums für Maschinenbau an die Werksleiter vom Dezember 1953. Evident wird, wie stark die politischen und sozioökonomischen Umstände die Ausgestaltung von betrieblicher Sozialpolitik in unterschiedlichen Systemen determinieren. Diese Feststellung empirisch zu untermauern, gelingt Gerlach anhand eines Vergleichs zwischen dem Volkswagenwerk und dem VEB Sachsenring zwischen 1950 und 1980.

Die zwei Unternehmen waren jeweils die „größten Kleinwagenproduzenten ihrer Länder“ (S. 34) und können als exemplarisch für die ost- beziehungsweise westdeutsche Ausformung des Fordismus gesehen werden. In einem historischen Systemvergleich untersucht Gerlach die Spezifik der betrieblichen Sozialpolitik dieser beiden Firmen in drei unterschiedlichen Epochen. Das erste Teilkapitel ist der „Aufbau- und Wirtschaftswunderzeit“ von 1950 bis 1965 gewidmet. Danach wird die Zeit nach dem Wirtschaftsboom bis 1975 behandelt, um mit der „Phase der divergierenden Entwicklungen“ bis 1985 abzuschließen. Die Entwicklungen der Sozialpolitik in beiden Unternehmen werden jeweils nacheinander diskutiert, sodass der komparative Ansatz sich nicht nur als inhaltlich gut begründet erweist, sondern sich auch in der Darstellungsform niederschlägt.

Gerlach analysiert, inwieweit die betriebliche Sozialpolitik trotz der systembedingten Differenzen unter vergleichbaren Branchenbedingungen ähnliche Funktionen erfüllte. Dabei stützt er sich auf den Soziologen Roland Reichwein, der die Funktionen betrieblicher Sozialpolitik folgendermaßen systematisiert: Fürsorge und Herrschaft, Disziplinierung und Erziehung, Abwehr von außerbetrieblichen Einflüssen und Kooperation mit den Arbeitnehmervertretern, Erhaltung und Steigerung der Arbeitsleistung, Bindung sowie Werbung von Arbeitskräften. Diese Kategorien ziehen sich gewissermaßen als Achsen durch die einzelnen Kapitel.

In den frühen 1950er-Jahren war die Sozialpolitik im Volkswagenwerk unter dem patriarchal agierenden Heinrich Nordhoff besonders von dem rasanten Wachstum und dem damit einhergehenden Bedarf an Arbeitskräften bestimmt. Der ehemalige NS-Vorzeigebetrieb bemühte sich, Beschäftigte durch Wohnungsbau und Förderung von Eigenheimen ebenso zu binden wie durch eine großzügige Altersvorsorge. Die Vollbeschäftigung bis Mitte der 1960er-Jahre machte derartige Leistungen zu einem wichtigen Instrument, allerdings nicht auf rechtlicher Grundlage. Gerlach fasst diese Tendenz als „Ökonomisierung der betrieblichen Sozialpolitik“ (S. 105) zusammen.

Die wirtschaftliche Situation in der DDR, aber auch die politisch-ideologischen Vorgaben des Regimes bedingten eine andere betriebliche Sozialpolitik. Staatliche Investitionsmittel standen fast ausschließlich für Schwerpunktbetriebe zur Verfügung, zu denen der VEB Sachsenring nicht gehörte. Relevant für deren Bemessung und letztlich auch innerbetriebliche Verteilung war das über Prämien abgeglichene Leistungsprinzip. Aufgrund der wenig variablen Löhne und des geringen Warenangebots entwickelte sich die betriebliche Sozialpolitik zu einem bedeutenden personalpolitischen Instrument.

Der Konjunkturunbruch der westdeutschen Wirtschaft 1966/67 wurde bei Volkswagen noch durch eine Unternehmenskrise verstärkt. Die Ein-Modell-Politik erwies sich als verheerend. Die rückläufigen Verkaufszahlen des Käfers konnten erst durch die Produktion von Passat und Golf aufgefangen werden. Besonders unter der sozial-liberalen Koalition wurde der Sozialstaat ausgebaut, wodurch frühere Funktionen der betrieblichen Sozialpolitik zunehmend obsolet wurden und die gesetzlichen Sozialabgaben zugleich stark stiegen. Doch das Unternehmensmanagement nutzte soziale Anreize wie monetäre Zusatzzahlungen noch immer, um die Attraktivität des Betriebs zu erhöhen. Der allgemeine Trend zur Verrechtlichung der Sozialpolitik stärkte auch den Einfluss der IG Metall, die die gesetzliche Garantie als ihren Erfolg präsentierte.

Die betriebliche Sozialpolitik der DDR jener Jahre stand unter dem Vorzeichen des 1964 eingeleiteten Neuen Ökonomischen Systems und später unter dem konsumorientierten Kurs Erich Honeckers. Den Wirtschaftsplanern war klar geworden, dass die Entwicklung der Wirtschaft nicht auf Kosten der Konsumwünsche der Bevölkerung gehen dürfe. Somit wurde beim VEB Sachsenring das Erholungswesen ausgebaut, der Betriebssport und vor allem die Werksküchen massiv erweitert. Als wichtigen Aspekt der betrieblichen Sozialpolitik betont Gerlach die enge Verzahnung von Unternehmen mit staatlichen Institutionen der DDR.

Seit Mitte der 1970er-Jahre setzte sich die Verrechtlichungstendenz in der Bundesrepublik fort. Vor allem Volkswagen wurde von der IG Metall zu einem gewerkschaftlichen Vorzeigebetrieb mit einem sehr hohen Organisationsgrad gewandelt. Der neue Vorstandsvorsitzende Tony Schmückers schlug einen kooperativen Kurs zwischen den Sozialpartnern ein. Generell stiegen in diesem Jahrzehnt die betrieblichen Sozialausgaben deutlich, vor allem beim Urlaubs- und Weihnachtsgeld, die sukzessive tariflich abgesichert wurden. Nachdem sich das Unternehmen lange Zeit gegen vertraglich garantierte Sozialleistungen gesträubt und sie lediglich als patriarchale Gesten begriffen hatten, nutzte Volkswagen diese nun zur Imagepflege als soziales Unternehmen. Zugleich begann das korporatistische Modell des „rheinischen Kapitalismus“ zu bröckeln. Die internationale Konkurrenzsituation wurde härter. Damit ergab sich aus Unternehmenssicht die Notwendigkeit, Personalkosten zu senken. So wurde eine Wende eingeleitet, die sich in den 1990er-Jahren dann zum Shareholder-Value-Prinzip weiterentwickelte.

In der DDR war die betriebliche Sozialpolitik von der schwieriger werdenden ökonomischen Situation abhängig. Die Mangelwirtschaft ließ sie zu einer „zweiten Lohntüte“ werden. Den Betrieben fiel vermehrt die Aufgabe zu, die Beschäftigten mit Konsumgütern und Dienstleistungen zu versorgen. Von Anfang der 1970er- bis Mitte der 1980er-Jahre gingen die Sozialleistungen beim VEB Sachsenring zurück, wobei auch diesem Unternehmen immer stärker die Funktion eines Verteilungszentrums zukam. Diese einst nach dem Leistungsprinzip vergebenen Prämien entwickelten sich für die Beschäftigten zu einer Art Gewohnheitsrecht, sodass sie nur unter großem Protest gekürzt werden konnten. Im Zuge dessen waren beim VEB Sachsenring umfangreiche staatliche Zuschüsse vonnöten, um Konflikte mit der Belegschaft zu vermeiden. In der sich verändernden Funktion der betrieblichen Sozialpolitik spiegelte sich somit die verstärkte ökonomische Krise der DDR.

Auf breiter empirischer Grundlage gelingt es Gerlach, die Gemeinsamkeiten wie Unterschiede in der betrieblichen Sozialpolitik zwischen der Bundesrepublik und der DDR am Beispiel zweier Unternehmen herauszuarbeiten. Schließlich resümiert der Autor ihre soziale und ökonomische Funktion, diskutiert den institutionellen Rahmen und die Einflussnahme der Politik. Während die Phase bis 1965 noch eine vergleichbare Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik aufwies, wurden die Unterschiede aufgrund institutioneller Weichenstellungen danach immer markanter.

In abschließenden Bemerkungen verweist Gerlach darauf, dass die Automobilindustrie sich zwar für eine vergleichende Untersuchung eigne, aber frauenspezifische Sozialleistungen wegen der eindeutigen Dominanz männlicher Beschäftigter nicht berücksichtigt werden konnten. Zugleich spricht er die unterschiedliche Bedeutung der beiden Betriebe in den jeweiligen Volkswirtschaften an. Während Volkswagen ein „Vorzeigeunternehmen des Wirtschaftswunders“ war, kam dem VEB Sachsenring wegen der geringeren Relevanz der Automobilproduktion in der zentral gelenkten DDR-Wirtschaft keine Sonderstellung zu. Generell gelingt es dem Autor, das Potenzial eines systemübergreifenden Vergleichs im Bereich der betrieblichen Sozialpolitik deutlich werden zu lassen. Er betritt damit zugleich wissenschaftliches Neuland. Gerade deshalb verwundert der äußerst allgemein gehaltene Abschluss, nämlich, dass die Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik nicht „monokausal“ zu erklären sei und in beiden Systemen „sowohl betriebliche und staatliche beziehungsweise gesellschaftliche als auch ökonomische und soziale Fragen“ tangiert habe.

Dadurch wird jedoch der Erkenntnisgewinn des Buchs ebenso wenig geschmälert wie durch die stellenweise auftretenden kleinen Unachtsamkeiten (Erwin statt Eugen Loderer, S. 199). Unbestreitbar schließt Gerlachs Studie nicht nur eine Forschungslücke, sondern leuchtet zugleich auch noch (implizit) die Möglichkeiten weiterer Untersuchungen in diesem Themenfeld aus.

Sebastian Voigt, München

Zitierempfehlung:

Sebastian Voigt: Rezension von: Rüdiger Gerlach, Betriebliche Sozialpolitik im historischen Systemvergleich. Das Volkswagenwerk und der VEB Sachsenring von den 1950er bis in die 1980er Jahre, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2014, in: Archiv für Sozialgeschichte (online) 55, 2015, URL: <<http://www.fes.de/cgi-bin/afs.cgi?id=81650>> [26.5.2015].