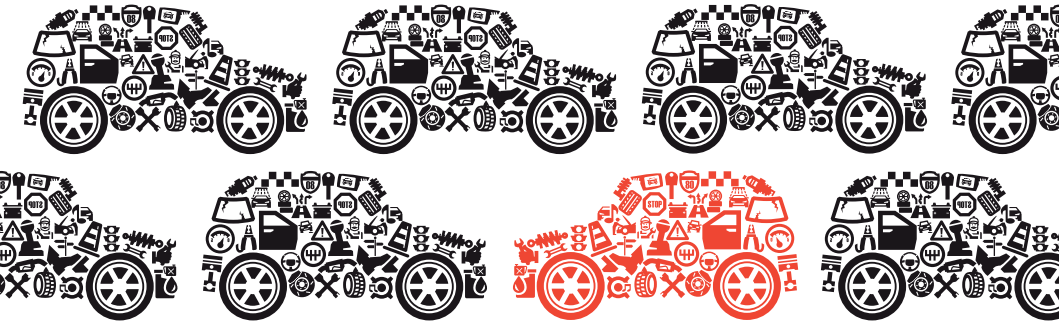


Daniel Behruzi

Wettbewerbspakte und linke Betriebsratsopposition



Fallstudien in der
Automobilindustrie

Daniel Behruzi
Wettbewerbspakte und
linke Betriebsratsopposition

Daniel Behruzi ist freier Journalist und schreibt unter anderem für die Tageszeitung *junge Welt*, die Zeitschrift *Lunapark21* und verschiedene ver.di-Publikationen. Er promovierte 2015 im Fach Soziologie bei Prof. Klaus Dörre an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine gekürzte Fassung der Dissertation.

Daniel Behruzi

Wettbewerbspakte und linke Betriebsratsopposition

Fallstudien in der Automobilindustrie

Eine Veröffentlichung der Rosa-Luxemburg-Stiftung

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de



Dieses Buch wird unter den Bedingungen einer Creative Commons License veröffentlicht: Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Germany License (abrufbar unter www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/legalcode). Nach dieser Lizenz dürfen Sie die Texte für nichtkommerzielle Zwecke vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen unter der Bedingung, dass die Namen der Autoren und der Buchtitel inkl. Verlag genannt werden, der Inhalt nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert wird und Sie ihn unter vollständigem Abdruck dieses Lizenzhinweises weitergeben. Alle anderen Nutzungsformen, die nicht durch diese Creative Commons Lizenz oder das Urheberrecht gestattet sind, bleiben vorbehalten.

© VSA: Verlag 2015, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Titelbild unter Verwendung einer Grafik von © bioraven/Depositphotos.com
Druck und Buchbindearbeiten: CPI books GmbH, Leck
ISBN 978-3-89965-679-4

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
Teil 1: Forschungsstand und theoretische Prämissen	
1. Gewerkschaftliche Repräsentationskrise und Umbrüche des Tarifsystems	19
1.1 Gewerkschaften in der Defensive	19
1.2 Erosion des Tarifsystems	22
2. Automobilindustrie	29
2.1 Bedeutung der Autobranche	29
2.2 Kapitalkonzentration, Internationalisierung und Überkapazitäten	32
3. Machtressourcenansatz	38
4. Gewerkschaften und Solidarität	51
5. Betriebliche Wettbewerbsbündnisse	58
5.1 Definition	59
5.2 Entstehung und Verbreitung	61
5.3 Inhalte	66
5.4 Reziprozität	72
5.5 Beschäftigungs- oder Wettbewerbsbündnisse?	76
5.6 Umbau oder Erosion des Tarifsystems?	81
5.7 Legitimitätsprobleme infolge Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse	90
6. Der Betriebsrat	92
6.1 Entstehung, rechtliche Grundlagen und Verbreitung	92
6.2 Betriebsrat als Parlament der Arbeit	101
6.3 Betriebsrattypologien	104
7. Fallauswahl und methodische Vorgehensweise	107
8. Ausgangsthesen	115

Teil 2: Fallstudie

Betriebliche Wettbewerbsbündnisse und fragmentierte Belegschaftsvertretung bei Daimler

1. Hintergrund	127
1.1 Ökonomische Lage und strategische Ausrichtung des Daimler-Konzerns	127
1.2 Die Standorte Untertürkheim und Sindelfingen	133
1.3 Die IG Metall in den Daimler-Werken Untertürkheim und Sindelfingen	136
1.4 Linksopposition im Daimler-Werk Untertürkheim	140
2. Standortvereinbarungen Daimler	147
2.1 Standortkonflikt in Untertürkheim 1996	148
2.2 Exkurs: Konflikt um die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall 1996	157
2.3 Konflikt um die »Zukunftssicherung 2012« im Jahr 2004	161
2.4 Krisenkorporatismus im Betrieb: Vereinbarungen bei Daimler 2009/2010	206
2.5 Standortkonflikt um C-Klasse in Sindelfingen im Dezember 2009	227

Teil 3: Fallstudie

Betriebliche Wettbewerbsbündnisse und fragmentierte Belegschaftsvertretung bei Opel

1. Hintergrund	248
1.1 Wirtschaftliche Entwicklung	248
1.2 Unternehmensstrategien	252
1.3 Die Standorte Rüsselsheim und Bochum	255
1.4 Beschäftigtenvertretung in Bochum	257
1.5 Beschäftigtenvertretung in Rüsselsheim	263
2. Betriebliche Wettbewerbsbündnisse bei Opel	267
2.1 Standortkonflikt 2004/2005	267
2.2 »Zukunftsvertrag 2016« bei Opel Bochum	289
2.3 »Mastervertrag Drive! 2022« und angekündigte Schließung des Bochumer Werks	293
2.4 Fazit	295

Schlussteil

1. Materielle Folgen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse	299
2. Diskussion der Ausgangsthesen	311
2.1 Ökonomiethese	312
2.2 Reziprozitätsthese	313
2.3 Beschäftigungsthese	316
2.4 Verlässlichkeitsthese	318
2.5 Kooperationsthese	321
2.6 Machtausweitungsthese	321
2.7 Wettbewerbsfähigkeitsthese	323
2.8 Exklusionsthese	324
2.9 Übertarifthese	327
2.10 Ressourcenthese	329
2.11 Kritikfokusthese	331
2.12 Parlamentsthese	333
2.13 Legitimitätsthese	334
2.14 Stärkungsthese	336
2.15 Appellthese	338
2.16 Handlungsoptionsthese	339
2.17 Deutungshoheitsthese	342
3. Fazit und Ausblick	343
3.1 Relevanz und Grenzen der vorliegenden Empirie	344
3.2 Parlament der Arbeit	346
3.3 Legitimitätsdefizite und linke Opposition	350
3.4 Gegentendenzen zu Legitimitätsverlusten	357
3.5 Machtressourcen	362
3.6 Exklusive Solidarität	367

Literatur und Quellen

1. Verwendete Literatur	369
2. Quellen und Dokumente (in Originalfassung)	416
3. Betriebszeitungen und Flugblätter	420
4. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	421

Für Kathrin, Carlotta und Benno

Vorwort

Diese Arbeit ist in turbulenten Zeiten entstanden. Die Konjunktur der Autoindustrie brach just zu dem Zeitpunkt ein, als ich die Interviews mit Akteuren aus der Branche führen wollte. Umso größer ist mein Dank an diejenigen, die sich trotz der akuten Krisensituation die Zeit genommen haben, ausführlich meine Fragen zu beantworten und über ihre Erfahrungen zu berichten. Auf der Auswertung dieser Interviews basiert ein Großteil der Arbeit.

Sie wurde im Januar 2014 als Dissertationsschrift an der Friedrich-Schiller-Universität Jena angenommen. Die seitherigen Entwicklungen – wie die Einstellung der Fahrzeugproduktion von Opel in Bochum – werden daher nicht analysiert. Gegenüber dem ursprünglichen Text ist das vorliegende Buch deutlich gekürzt und sprachlich leicht überarbeitet.

Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Klaus Dörre für seine stets konstruktive Kritik und seine Geduld. Er hat mir immer wieder entscheidende Impulse gegeben und diese Arbeit damit maßgeblich geprägt. Bedanken möchte ich mich auch bei Prof. Dr. Christoph Köhler, der sich freundlicherweise auf Anhieb als Zweitprüfer zur Verfügung gestellt hat.

Zu großem Dank verpflichtet bin ich der Rosa-Luxemburg-Stiftung, ohne deren Förderung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Für ihre wohlwollende Begutachtung bin ich Dr. Detlef Nakath, Prof. Dr. Stephan Lesenich und Prof. Dr. Patrizia Tolle dankbar. Ich danke Richard Detje vom VSA-Verlag für sein Engagement und seine Unterstützung bei der Veröffentlichung.

Sehr bereichert wurde diese Arbeit durch die inhaltlichen Anmerkungen von Dr. Reinhard Bispinck, Dr. Heiner Dribbusch, Dr. Frank Kleemann, Dr. Martin Krzywdzinski und Klaus Pickshaus. Ich danke ihnen dafür, dass sie sich die Zeit genommen und ihr Expertenwissen mit mir geteilt haben.

Während des langjährigen Entstehungsprozesses der Untersuchung war es für mich zudem außerordentlich hilfreich, dass es Menschen gab, die meine Thesen konstruktiv hinterfragt und mit mir ausführlich diskutiert haben. Für interessante Gespräche und wichtige Anregungen danke ich Dr. Mario Candeias, Thomas Engel, Stephan Kimmerle, Dr. Oliver Nachtwey sowie den Teilnehmer/innen des Graduiertenseminars am Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Außerdem möchte ich mich bei den Mitarbeiter/innen der IG

Metall-Zentralbibliothek in Frankfurt am Main für ihre große Hilfsbereitschaft bedanken.

Mein ganz besonderer Dank gilt Kathrin Hedtke, die mich durch sämtliche Höhen und Tiefen begleitet und stets unterstützt hat. Ihr und unseren Kindern Carlotta und Benno widme ich diese Arbeit.

Daniel Behruzi
Frankfurt am Main im Juli 2015

Einleitung

Schon die Namensgebung der Arbeits- und *Industriesoziologie* verweist darauf, dass die Industriearbeit lange Jahre im Zentrum des Interesses dieses Zweigs der Sozialforschung stand. So macht allein der Rückblick auf die Arbeiten mit dem »Göttinger Ansatz« (Schumann 2013) deutlich, welche Vielzahl von Studien sich in den 1970er und 80er Jahren mit Produktionsregimen und Arbeiterbewusstsein beschäftigte. Doch im Zuge einer »antiproduktivistisch-kulturalistischen Wende vor allem der westdeutschen Soziologie« (Dörre 2013: 184f.) kam es zu einer »gesellschaftliche[n] De-Thematisierung von Arbeit« (Nies/Sauer 2012: 35), die bis heute nachwirkt. Insbesondere die Industriearbeit und die Arbeiterschaft spielten in soziologischen Debatten kaum noch eine Rolle. Die Behauptung vom Ende der Arbeitsgesellschaft (Gorz 1983: 53-56) erfreute sich großen Zuspruchs. Das hat sich in jüngster Zeit etwas geändert. In der kritischen Sozialwissenschaft rücken die abhängig Beschäftigten und ihre Organisationen, die Gewerkschaften, wieder stärker ins Blickfeld.

Allerdings hat sich auch bei denjenigen, die die Abkehr vom Arbeitsparadigma zurückweisen, der Fokus verschoben: weg vom Industrieproletariat, hin zu Angestellten, Prekären und Beschäftigten der Dienstleistungsbranchen. Das hat gute Gründe. Markiert die expandierende Prekarität (Dörre 2013a) doch »eine allgemeine Erschütterung der Gesellschaft« (Ehrenberg 2011: 366), die zunehmend auch zuvor gesicherte Beschäftigtengruppen erfasst. Die Zusammensetzung der Klasse der Lohn- und Gehaltsabhängigen verschiebt sich zudem zugunsten der Angestellten, die mittlerweile die Mehrheit der Erwerbstätigen stellen (Dörre 2013: 188f.). Auch bezogen auf soziale Konflikte ist eine Verschiebung festzustellen: Während die IG Metall in den vergangenen zehn Jahren kein einziges Mal zu einem flächendeckenden Erzwingungsstreik mobilisierte, führt ver.di fast permanent mehrere Arbeitskämpfe gleichzeitig. In den vergangenen Jahren sind Beschäftigtengruppen – wie Erzieherinnen, Verkäuferinnen, Krankenhausbeschäftigte und Reinigungskräfte – eigenständig in Tarifauseinandersetzungen getreten, von denen man das früher nicht erwartet hätte (Bormann 2011, Riexinger 2013, Kutlu 2013, Nachtwey/Wolf 2013, Neuner 2013).

All diesen berechtigten Argumenten zum Trotz ist das Untersuchungsfeld der vorliegenden Arbeit das »klassische« Segment der Industriesoziologie: die Belegschaften der Großindustrie, speziell des Automobilbaus. Das aus

mehreren Gründen. So hat sich das Szenario einer »nachindustriellen Gesellschaft« (Bell 1975) als maßlos übertrieben herausgestellt. Im Nachgang zur Krise 2008/2009 ist stattdessen von einer »Renaissance der Industrie« (Schumann 2013: 8) die Rede. Dörre (2013: 190) hält es gar für möglich, dass »in den entwickelten Kapitalismen des Nordens auf eine Phase globalisierungsgetriebener Deindustrialisierung eine Periode des Insourcing und der Neointustrialisierung folgt«. Zumindest für Deutschland – das als »Industriegesellschaft par excellence« (Baethge 2011: 152) gilt – kann die weiterhin hohe Bedeutung der Industrie und damit der industriellen Arbeiterschaft kaum in Abrede gestellt werden. Obwohl sich die Arbeitskonflikte, wie dargestellt, in Richtung des Dienstleistungssektors verschoben haben, kommt der Industrie in Bezug auf die Klassenverhältnisse aufgrund ihrer ökonomischen Rolle und ihrer Großbetriebstruktur auch in Zukunft eine wichtige Rolle zu. Zumindest »dürfte es für die Entwicklung der fortgeschrittenen Kapitalismen von großer Bedeutung sein, wie sich die Arbeiterschaft in sozialen Auseinandersetzungen verhält« (Dörre 2013: 192).

Die Automobilindustrie war nicht nur Leitbranche der kapitalistischen Ökonomie des 20. Jahrhunderts (Kuczynski 2009). Sie spielt auch bis heute eine zentrale Rolle, sowohl für die technologische Entwicklung und die Veränderung der Produktions- und Arbeitsorganisation als auch für die Arbeitsbeziehungen in Deutschland (Sandig 2008: 140, Haipeter/Banyuls 2007: 373).¹ Aus Gewerkschaftssicht hat die Branche eine »Flaggschiff-Funktion« (Haipeter/Lehndorff 2005: 107). Während die gewerkschaftlichen Strukturen in vielen anderen Bereichen erodieren oder nie vorhanden waren, sind sie – zumindest in den Stammbesellschaften der Autokonzerne – zwar ebenfalls geschwächt, aber weitgehend intakt. Gerade hier lässt sich deshalb untersuchen, wie die Beschäftigtenorganisationen mit veränderten Rahmenbedingungen und Unternehmensstrategien umgehen.

Denn trotz gewisser Tendenzen zur Re-Stabilisierung ist die Entwicklung des über Jahre hinweg von vergleichsweise hoher Akzeptanz geprägten Systems Industrieller Beziehungen (Müller-Jentsch 2013) durch die gewerkschaftliche Defensivsituation und die Erosion des Tarifvertragswesens gekennzeichnet.² Die betriebliche Sozialordnung (Kotthoff 2013) bleibt hiervon nicht unberührt. Zum einen forciert die Ausweitung von Leiharbeit, Werkverträgen und anderer Formen prekärer Beschäftigung »auch innerhalb der Stammbesellschaften [den] Trend zur Produktion gefügiger Arbeits-

¹ Ausführlich in Teil 1, Kapitel 2.1.

² Siehe Teil 1, Kapitel 1.1. und 1.2.

kräfte« (Dörre 2013: 397) – und verändert so das Kräfteverhältnis zu ihren Ungunsten. Zum anderen schafft die Verbetrieblichung von Aushandlungsprozessen neue Konstellationen, die eine Unterhöhlung überbetrieblicher Standards nach sich ziehen können. Für die betrieblichen Interessenvertreter bedeutet das auf den ersten Blick eine Aufwertung, da sie nun über Themen verhandeln, die zuvor den Tarifparteien oder schlicht dem Direktionsrecht des Unternehmers unterlagen. Ob die Bedeutung der Betriebsräte durch die Verbetrieblichung tatsächlich zugenommen hat, oder ob die Auflösung überbetrieblicher Mindestnormen stattdessen eher eine Schwächung der Interessenvertretungen zur Folge hat, soll in dieser Arbeit diskutiert werden.

Wichtiger Bestandteil dieser Entwicklung sind die Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse,³ die sich hierzulande seit Anfang der 1990er Jahre etabliert haben. Im Gegenzug für Konzessionen der Belegschaften sagen Unternehmensleitungen dabei zumeist Investitionen, Standort- oder Beschäftigungsgarantien für einen begrenzten Zeitraum zu (Seifert/Massa-Wirth 2003: 1). Inwiefern diese Tauschgeschäfte als reziprok bezeichnet werden können, wird in Kapitel 5.4 diskutiert. Grundsätzlich gibt es in der Bewertung der Standortpakte zwei Lesarten: Die eine sieht sie als »systemkonforme Fortentwicklung des Tarifsystems und der Tarifpartnerschaft«, die andere als »systemverändernde Transformation der Arbeitsbeziehungen und Aufkündigung der Sozialpartnerschaft« (Röbenack 2005: 77). In jedem Fall handelt es sich um eine bedeutende qualitative Veränderung der Mitbestimmungspraxis, die in der Forschung eine entsprechend große Rolle spielen sollte.

Eine Reihe von Arbeiten hat sich mit den Inhalten und Charakteristika Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse beschäftigt (Berthold et al. 2003, Bøgedan et al. 2011, Ellguth/Kohaut 2008, Jürgens/Krzywdzinski 2006, Massa-Wirth 2007, Massa-Wirth/Seifert 2003, 2004, 2006, Rehder 2002, 2003, 2006, Seifert 1999, 2000, 2002, 2002b, 2007). Sie werden in Teil 1, Kapitel 5. ausführlich dargestellt. Die Frage aber, welche Folgen der neue Vereinbarungstyp für die betriebliche Mitbestimmung⁴ hat, ist noch unzureichend untersucht. Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag dazu leisten, diese Leerstelle zu füllen.

Zentraler Bezugspunkt ist dabei die These Rehders (2006), wonach Betriebliche Wettbewerbsbündnisse zur »Erschöpfung der Legitimitätsressourcen« der Beschäftigtenvertretungen beitragen können. Daran anknüp-

³ Begriffsdefinition siehe Teil 1, Kapitel 5.1.

⁴ Zur Definition des Begriffs Mitbestimmung siehe Benthin/Brinkmann 2008: 11.

fend wird gefragt, welche Faktoren eine solche Delegitimierung hemmen und welche sie fördern. Denn die Legitimitätsdefizite allein auf die Wettbewerbspakte zurückzuführen, greift zu kurz und erklärt nicht, warum Belegschaftsvertretungen in Betrieben mit diesen Vereinbarungen mit ganz unterschiedlichen Legitimitätsproblemen zu tun haben.⁵

Ein wichtiger Faktor, so die Annahme, ist die Existenz linksoppositioneller Gruppen, die in der Lage sind, kritische Deutungen der Betriebsratspolitik in wichtigen Belegschaftsteilen zu verbreiten und Alternativen zu formulieren. Die zentrale Ausgangsthese dieser Arbeit ist, dass die Legitimitätsverluste der Betriebsratsmehrheiten dadurch deutlich verstärkt werden.

Kotthoff (2013: 334) stellt in seinem Überblick über die jüngere Forschung zur betrieblichen Mitbestimmung insbesondere drei Forschungslücken fest: Erstens sei die Betriebsratsforschung »stark auf die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management fixiert und vernachlässigt die Beziehung Betriebsrat-Belegschaft«. Die vorliegende Arbeit versucht, diese Lücke insbesondere in Bezug auf die Legitimitätsproblematik, die »der empirischen Forschung in neuerer Zeit weitgehend abhandeln« gekommen ist, ein Stück weit zu füllen. Als zweite Forschungslücke sieht Kotthoff die Beziehung Betriebsrat-Gewerkschaft, die in dieser Arbeit ebenfalls eine Rolle spielt. Drittens erkennt er in der Frage der betriebsratsinternen Beziehungen, zum Beispiel internen Fraktionsbildungen, größeren Forschungsbedarf. Dieser Aspekt ist für die vorliegende Untersuchung zentral.

In ihr ist der Betriebsrat nicht als homogener Akteur konzipiert. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass das Repräsentativorgan heterogener Belegschaften ebenfalls innere Differenzierungen aufweist, die in den Blick genommen werden müssen. Diese Sichtweise kontrastiert deutlich mit den Zugängen der bisherigen Forschung. Zwar hat bereits Fürstenberg (1958: 420f.) darauf hingewiesen, dass die Integration heterogener Beschäftigteninteressen für den Betriebsrat ein »Repräsentationsproblem« darstellt. Und Kotthoff (1995: 430) nannte die Vorstellung vom Betriebsrat als einheitlicher »Repräsentant der Belegschaft als Ganzes« eine »grandios idealistische Konstruktion«. Dennoch wird die Binnenstruktur von Betriebsratsgremien – insbesondere deren Fraktionierung – zumeist ausgeblendet, zumindest

⁵ Die Erklärung Rehders (2008: 233), wonach »Legitimitätskonflikte [...] immer dort auf[treten], wo betriebliche Bündnisse nicht auf den punktuellen Krisenfall beschränkt bleiben, sondern systematisch genutzt werden«, reicht ebenfalls nicht aus. Denn auch in diesen Betrieben können die Interessenvertretungen mit unterschiedlichen Legitimitätsproblematiken konfrontiert sein.

aber nicht näher untersucht. In der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen, diese Lücke zu füllen.

Bei den Konflikten um Betriebliche Wettbewerbsbündnisse sind linksoppositionelle Gruppierungen, deren Aktivisten zumeist Mitglieder der DGB-Gewerkschaften (in diesem Fall der IG Metall) sind bzw. sein wollen, von besonderer Bedeutung. In den 1970er Jahren und Anfang der 1980er war eine solche Fragmentierung von Betriebsratsgremien ein weit verbreitetes Phänomen (Friedel 1990: 189, Pickshaus 1983). Zwar haben linksoppositionelle Betriebsgruppen seither – wie die politische und gewerkschaftliche Linke allgemein – einen Niedergang erlebt. Dennoch spielen sie in einigen wichtigen Industriebetrieben – auch in den von Rehder (2006) zum Beleg ihrer Delegitimierungsthese herangezogenen Fällen – eine bedeutende Rolle. In dieser Arbeit wird zum einen nach dem Zusammenhang zwischen der Politik Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse und der Fraktionierung von Betriebsratsgremien gefragt. Zum anderen werden die weiteren Ursachen und Folgen fragmentierter Interessenvertretungen beleuchtet.

Die Fragestellung bestimmt die Auswahl der Fälle: Mit den Daimler-Standorten Untertürkheim und Sindelfingen sowie den Opel-Werken Bochum und Rüsselsheim werden jeweils zwei Betriebe miteinander verglichen, von denen einer eine langjährige Tradition linksoppositioneller Gruppen aufweist, während die Belegschaftsvertretung des anderen weitgehend homogen auftritt. Sowohl bei Daimler Untertürkheim als auch bei Opel Bochum wurde die Problematik der Legitimitätsdefizite in den vergangenen Jahren mehrfach in Form spontaner Arbeitsniederlegungen oder Aktionen deutlich, zu denen die Betriebsratsspitzen nicht aufgerufen hatten. In beiden Fällen besetzen linksoppositionelle Gruppen einen relevanten Teil der Betriebsratsmandate. Sowohl Opel als auch Daimler stehen immer wieder im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Die dortigen Entwicklungen haben die industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik maßgeblich mit geprägt, was sie zu einem lohnenden Untersuchungsobjekt macht.

Die kontrastierenden Fälle werden im Rahmen von Intensivfallstudien untersucht, die ein »Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls« (Strodtholz/Kühl 2002: 16) erlauben. Fallstudien zeichnen sich durch Kontextbezug, Multiperspektivität, Methodenkombination und Offenheit aus (Pongratz/Trinczek 2010: 31) – allesamt Charakteristika, die den Zielen dieser Arbeit entgegenkommen. Auch die Konzentration auf qualitative Erhebungsmethoden entspricht dem Erkenntnisinteresse. Die Datenerhebung basiert auf einem Methodenmix, in dem das problemzentrierte Experteninterview (Mayring 2002: 67) eine zentrale Stellung einnimmt. Insgesamt wurden 28 Interviews

mit 27 Experten⁶ – Betriebsräten, Vertrauensleuten, Gewerkschaftshauptamtlichen – geführt. Die Strömungen waren dabei zu etwa gleichen Teilen repräsentiert.⁷ Diese Gespräche erlauben tiefe Einblicke in die betriebliche Situation und die Einstellungen der Akteure.

Desweiteren wird auf Primärquellen wie Tarif- und Betriebsvereinbarungen sowie Betriebszeitungen zurückgegriffen. Zudem kommt die Methode der teilnehmenden Beobachtung (Bachmann 2002, Lamnek 2005) bei Streiks, Konferenzen und Strömungstreffen zur Anwendung. Ergänzt werden die qualitativen Erhebungsmethoden durch statistische Berechnungen über die materiellen Folgen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse, deren Ergebnisse im Schlussteil, Kapitel 1., dargestellt sind.⁸

Der theoretische Zugang dieser Arbeit basiert zu großen Teilen auf dem Jenaer Machtressourcenansatz,⁹ der sich auch auf Ebene der betrieblichen Mikropolitik (Minssen 2013: 334) als nutzbar erweist. Es werden zum einen die Machtressourcen der betreffenden Belegschaften bzw. Beschäftigtengruppen untersucht. Zum anderen wird der Ansatz zur Charakterisierung der jeweiligen Betriebsratsströmungen genutzt, indem gefragt wird, auf welche Machtressourcen sie hauptsächlich zurückgreifen bzw. den Einsatz welcher Machtressourcen sie in erster Linie propagieren.

Der Jenaer Machtressourcenansatz – in dessen Forschungskontext diese Arbeit eingebettet ist – versteht sich als Teil der *labor revitalization studies*. Diese zunächst im angelsächsischen Raum entstandene Forschungsrichtung wendet sich gegen das Szenario eines quasi automatischen Niedergangs der Gewerkschaften, das den sozialwissenschaftlichen Diskurs über lange Zeit prägte (Urban 2008b: 9). Er postuliert, dass die Gewerkschaften im Sinne Rosa Luxemburgs¹⁰ innerhalb des vorgefundenen Rahmens eine »strategische Wahl« haben (Brinkmann et al. 2008: 15f., Weischer 1988: 259). Welche Wahl sie treffen, ist auch für die gesellschaftliche Relevanz einer erneuerten Sozialkritik von Bedeutung. Und umgekehrt benötigen die Gewerkschaften »ein intellektuelles, auf empirische Forschung

⁶ Der Expertenbegriff wird in Teil 1, Kapitel 7. erläutert.

⁷ Die Zusammensetzung des Samples und die Form der Interviewführung sowie die Auswertungsverfahren werden in Teil 1, Kapitel 7. erläutert.

⁸ Eine ausführliche Darstellung der Methoden und der Methodologie findet sich in Teil 1, Kapitel 7.

⁹ Eine ausführliche Erläuterung des Jenaer Machtressourcenansatzes findet sich in Teil 1, Kapitel 3.

¹⁰ »Die Menschen machen ihre Geschichte nicht aus freien Stücken. Aber sie machen sie selbst.« (Luxemburg 2012: 31,5/287)

gestütztes Bezugssystem, das [ihnen] dazu verhelfen könnte, die anhaltenden Transformationen von Gesellschaft und Arbeitswelt zu entschlüsseln und in produktive Handlungsanforderungen zu übersetzen« (Brinkmann et al. 2008: 147).

Vor diesem Hintergrund soll die vorliegende Arbeit nicht nur den wissenschaftlichen Diskurs befruchten, sondern im Sinne einer »eingreifenden Sozialforschung« (Weischer 1988: 16) auch Akteuren in Betrieben und Gewerkschaften Anregungen bieten – nicht, um die »eine beste Praxis gewerkschaftlicher Revitalisierung« (Brinkmann et al. 2008: 65) zu propagieren. Die Analyse verschiedener Ansätze und Strategien soll vielmehr helfen, das Handlungsrepertoire zu erweitern. Diese ambitionierte Anforderung stellt hohe Ansprüche an Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit, die – so die Hoffnung des Autors – zumindest teilweise eingelöst werden.

Die Arbeit ist in vier Teile gegliedert. Der erste Teil dokumentiert den Stand der Forschung und theoretische Prämissen. Kapitel 1 beschäftigt sich mit der Krise gewerkschaftlicher Repräsentation und den Erosionstendenzen des Tarifsystems, die einen zentralen Hintergrund für die Etablierung betrieblicher Wettbewerbsbündnisse bilden. Kapitel 2 beschreibt das Forschungsfeld, die Automobilindustrie. Zunächst wird ihre Bedeutung, insbesondere für das System industrieller Beziehungen, erläutert (2.1.). Sodann werden aktuelle Entwicklungen in der Branche aufgezeigt (2.2.). Kapitel 3 stellt den zentralen theoretischen Zugang, den Jenaer Machtressourcenansatz, sowie dessen Quellen und Vorläufer dar. Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem Begriff der Solidarität, der bei der Interpretation der Fallstudien eine wichtige Rolle spielt. Kapitel 5 referiert den Forschungsstand in Bezug auf Betriebliche Wettbewerbsbündnisse und schildert die unterschiedlichen Sichtweisen auf diese Regulierungsform sowie deren Auswirkungen. Die Institution Betriebsrat – seine rechtlichen Grundlagen und Verbreitung, seine Konzeption als »Parlament der Arbeit« sowie in der bisherigen Forschung entwickelte Betriebsratstypologien – werden in Kapitel 6 dargestellt. Die Fallauswahl und methodische Vorgehensweise werden in Kapitel 7 erläutert. In Kapitel 8 werden auf Grundlage der Literatur und erster Eindrücke aus dem Material Ausgangsthese formuliert, die in den Fallstudien überprüft werden.

Die Intensivfallstudie zu Daimler bildet den zweiten und die aus pragmatischen Gründen etwas weniger umfängliche Studie zu Opel den dritten Teil der Arbeit. Beide Studien sind in zwei Abschnitte gegliedert: Im ersten (1.) werden die Situation des Unternehmens, der Standorte und der Beschäftigtenvertretung erläutert. Im zweiten Abschnitt (2.) werden ausgesuchte Wettbewerbspakte sowie die Sichtweisen der Akteure analysiert.

Im Schlussteil werden auf Grundlage statistischer Daten zunächst die materiellen Folgen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse dargestellt (1.). Dabei steht insbesondere die Frage im Fokus, ob sich die Pakte messbar auf die Effektivelohn in der Automobilindustrie auswirken. Im zweiten Kapitel (2.) werden die Ausgangsthese anhand der Erkenntnisse aus den Fallstudien überprüft und ggfs. bestätigt oder revidiert. In Kapitel 3 des Schlussteils werden für die Arbeit zentrale Konzeptionen vor dem Hintergrund der gewonnenen Einsichten diskutiert.

Teil 1: Forschungsstand und theoretische Prämissen

1. Gewerkschaftliche Repräsentationskrise und Umbrüche des Tarifsystems

Die Spielräume betrieblichen Interessenhandelns werden u.a. durch den allgemeinen Zustand der Gewerkschaften und des Tarifsystems determiniert. An dieser Stelle sollen daher die Umbruchsituation der industriellen Beziehungen in Deutschland skizziert und die grundlegenden Entwicklungstendenzen kursorisch dargestellt werden. Der erste Teil behandelt allgemein die Krise der Gewerkschaften (1.1.), der zweite geht näher auf die innere und äußere Erosion des Tarifsystems ein (1.2.), deren Folge und Bestandteil die Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse sind.

1.1 Gewerkschaften in der Defensive

Vor wenigen Jahren noch war die Krise der Gewerkschaften medial allgegenwärtig. Insbesondere während des Machtkampfs an der IG Metall-Spitze in Folge des verlorenen Streiks für die Einführung der 35-Stunden-Woche in Ostdeutschland nahm die »Medienkampagne [...] zeitweilig die Form eines regelrechten ›union-bashing‹ an« (Deppe 2003: 3-4). Die Beschäftigtenorganisationen wurden als »Nein-Sager« und »Dinosaurier« verunglimpft. (Selbst)kritische Funktionäre konstatierten, ihre Organisation stehe »mit dem Rücken zur Wand«, sei mit einem »flächendeckenden Rollback« in der Tarifpolitik und einer »organisatorische[n] Dauerkrise« ihrer Apparate konfrontiert (Riexinger/Sauerborn 2004: 1). Auch zum deutschen System der industriellen Beziehungen positiv eingestellte Wissenschaftler sprachen vom post-korporativen Zeitalter (Streck 2005) und der Möglichkeit eines »Kapitalismus ohne Gewerkschaften« (Müller-Jentsch 2006).

Zumindest die öffentliche Wahrnehmung hat sich zuletzt deutlich gewandelt. Umfragen bescheinigen den Gewerkschaften wachsende Zustimmung und Vertrauen in der Bevölkerung (Schmoliner et al. 2009: 2), was u.a. auf die Diskreditierung neoliberaler Konzepte im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2008 zurückzuführen sein dürfte. Eine Reihe von Arbeitskonflikten, die teilweise eine »neue interessenpolitische Militanz« offenbarten, »deuten auf eine gewisse Regeneration gewerkschaftlicher Verhandlungs- und Organisationsmacht hin«, was Urban (2008: 30) zu der

Bemerkung veranlasst: »Offensichtlich war die Prognose des säkularen gewerkschaftlichen Niedergangs beim Übergang in den neuen Kapitalismus vorschnell, geht die Zuspitzung sozialer Konflikte und politischer Kämpfe mit Elementen einer Erneuerung gewerkschaftlicher Interessenpolitik einher.« Er lässt offen, »ob die Erfolge das Ende der gewerkschaftlichen Defensive und einen Wendepunkt markieren, der die Perspektive einer umfassenden gesellschafts-, politik- und wirtschaftsgestaltenden Offensive eröffnet« (Urban 2013: 88, Urban 2010b).

Diese Frage positiv zu beantworten wäre mindestens verfrüht, wahrscheinlich falsch. Denn partielle Mobilisierungserfolge können über die nach wie vor in vielen Feldern bestehende gewerkschaftliche Defensive ebenso wenig hinwegtäuschen wie die Stabilisierung der Mitgliedszahlen einiger Einzelgewerkschaften und die Änderung der gesellschaftlichen Stimmung gegenüber den Gewerkschaften – zumal Letzteres auch auf ihre Einbindung in eine staatliche Krisenstrategie beruht, »die perspektivisch die Krisenkosten auf Lohnabhängige und Sozialleistungsbezieher verteilt« (Ehlscheid et al. 2010: 44). Mittel- und langfristig ist die Entwicklung weiterhin von Mitgliederverlusten, nachlassender Mobilisierungsfähigkeit und betrieblicher Verankerung, schwindenden finanziellen Ressourcen sowie verteilungspolitischen Rückschritten geprägt, die durchaus in einem »Ohnmachtszirkel« fortschreitender Desorganisation (Boltanski/Chiapello 2003: 315) münden könnten. Insbesondere bei einem erneuerten und länger andauernden Wirtschaftseinbruch könnten die aktuellen Stabilisierungstendenzen schnell wieder zur Disposition stehen.¹¹

Zwar verzeichnete die IG Metall 2011 erstmals seit 22 Jahren ein reales, wenn auch geringes Mitgliederplus (Wetzel 2012), das sie 2012 und 2013 noch leicht steigern konnte (IG Metall Pressemitteilung vom 22.1.2013, Behrzi 2013a: 9). Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft verbuchte 2011 und 2012 ihre geringsten Verluste seit ihrem Bestehen und konnte in einigen Fachbereichen netto zulegen. 2013 vermeldete sie erstmals in ihrer Geschichte ein Mitgliederwachstum (ver.di Pressemitteilungen vom 11. Januar 2012, 10.1.2013 und 9.1.2014). Dennoch ist der langfristige Trend eindeutig und dramatisch: Seit der Vereinigung mit den ostdeutschen Gewerk-

¹¹ Eine von manchen womöglich erhoffte Stärkung der Gewerkschaften infolge der kapitalistischen Krise seit 2008 ist international nicht festzustellen. Im Gegenteil hatte diese eine weitere Schwächung der Beschäftigtenorganisationen zur Folge (Crouch 2010, Baccaro 2010, Hyman/Gumbrell-McCormick 2010, Regini 2010, Milkman 2010).

schaftsverbänden hat der DGB mehr als 5,5 Millionen seiner damals rund 11,8 Millionen Mitglieder (1991) verloren. Der Organisationsgrad (inklusive Beamtenbund) sank von 38,4 auf unter 20 Prozent (DGB-Mitgliederzahlen, Müller-Jentsch 2007: 37, Haipeter 2011: 13). Auch die Verbreitung gewerkschaftlicher Vertrauensleutestrukturen geht seit Anfang der 1980er Jahre zurück (Rudolph/Wassermann 1996: 153f.).

Die Schwächung der Gewerkschaften und die Erosion des Tarifsystems stehen in Zusammenhang mit der Infragestellung des bundesdeutschen Produktionsmodells, das diese bis in die 1990er Jahre¹² hinein »auf kohärente Weise in einen übergreifenden Zusammenhang sozialer Institutionen [Hervorhebungen im Original]« (Haipeter 2009: 53) einband. Als zentrale Ursache des Umbruchs wird zumeist die Globalisierung gesehen, die den Konzernen die Möglichkeit bietet, die etablierten Kompromissstrukturen und Sozialbeziehungen durch Verlagerung der Produktion zu unterlaufen (Streeck 1998, Dörre 1999, Coates 2000, Welsch 2008, Klobes 2005), auch wenn sie die Abhängigkeit der Unternehmen von lokalen, an bestimmte Standorte und Belegschaften gebundene Kompetenzen nicht grundsätzlich aufhebt (Kädtler 2006: 323). Hinzu kommt eine von Dörre (2007: 62-64) als »neue Landnahme« beschriebene Entwicklung, die darauf hinausläuft, »finanzmarktzentrierte Produktions- und Tauschnormen zu nutzen, um die ›Fixierungen‹ der fordistischen Ära aufzulösen und sie durch eine finanzkapitalistische zu ersetzen«. Nach innen geschieht dies u.a. durch die Etablierung kapitalmarktorientierter Formen der Unternehmenssteuerung (Cost- und Profitcenter, finanzmarktbestimmte Renditevorgaben, etc.¹³) sowie die Deregulierung und Privatisierung ehemals staatlich organisierter Wirtschaftsbereiche. »Eine Konsequenz der neuen Landnahme ist, dass die organisierten Arbeitsbeziehungen selbst in den Sog einer wett-

¹² Die Erosion organisierter Arbeitsbeziehungen in Deutschland fällt – auch wenn es sich dabei um ein internationales Phänomen handelt (Hälker/Vellay 2006) – zeitlich sicher nicht zufällig mit den Nachwehen der staatlichen Vereinigung und des Zusammenbruchs der Systemalternative zusammen. Diese hatten zum einen eine durchgreifende Änderung des politischen Kräfteverhältnisses zur Folge, die insbesondere die Gewerkschaften negativ zu spüren bekamen (Bosch et al. 2007: 324f.). Zum anderen konnte Ostdeutschland durch den Auflösungsprozess gewerkschaftlicher Organisationsmacht im Zuge der radikalen Deindustrialisierung für das westdeutsche Kapital als »Labormaus« dienen, was schon bald auf Westdeutschland ausstrahlte (Brinkmann 2003).

¹³ Bezogen auf den Automobilssektor werden diese Veränderungen in Kapitel 2.2. skizziert.

bewerbsorientierten Restrukturierung geraten« (Dörre 2007: 64, Dörre/Haubner 2012). Das flexibel-marktgetriebene Produktionsmodell zeichnet sich dabei durch hochgradige Instabilität und Krisenanfälligkeit aus (Dörre/Brinkmann 2005).

Diese globalen Prozesse und ihre diskursive Instrumentalisierung durch die Unternehmer (Dörre 1997) – kombiniert mit einer staatlichen »Reformpolitik«, die gleichfalls eine Reduzierung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit bewirkte – ziehen eine »Neuverteilung der Machtressourcen zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen« (Haipeter 2009:57) nach sich und lassen den »historischen Kompromiss« (Brandl 2006: 56) der Nachkriegsära bröckeln. Die Veränderungen des Tarifsystems sind zentraler Bestandteil dieser Entwicklung.

1.2 Erosion des Tarifsystems

Der augenscheinlichste Indikator der gewerkschaftlichen Repräsentationskrise ist die seit Mitte der 1990er Jahre deutlich verringerte Reichweite der Flächentarifverträge. Die Tarifbindung ist trotz zwischenzeitlicher Stabilisierungstendenzen massiv zurückgegangen. Profitierten 1996 noch 70% der Beschäftigten in West- und 56% in Ostdeutschland vom Flächentarifvertrag, waren es 2012 nur noch 53 bzw. 36%. Weitere sieben bzw. zwölf Prozent waren von Firmentarifverträgen erfasst. Betriebsbezogen erscheinen die Zahlen noch dramatischer: Demnach gilt der Flächentarifvertrag in weniger als einem Drittel der Betriebe im Westen und nur noch in 18% der ostdeutschen Betriebe (Ellguth/Kohaut 2013: 282-283). Die vom System der Branchentarifverträge nicht erfassten »weißen Flecken« breiten sich also aus. Zwar orientiert sich ein Teil der nicht tarifgebundenen Unternehmen ganz oder teilweise am Flächentarif – im Westen sind das bezogen auf das Entgelt 42, im Osten 45% –, es handelt sich aber um einseitige, aus Sicht der Beschäftigten letztlich unsichere und nicht kollektiv verhandelbare Regelungen (WSI-Tarifarchiv 2013).

Weitere Tendenzen sind die Vervielfachung der Firmen mit Haustarifverträgen (Bahnmüller 2010: 86, Müller-Jentsch 2007: 108), die Etablierung von Unternehmerverbänden ohne Tarifbindung, so genannter OT-Verbände¹⁴ (Bispinck/Bahnmüller 2007: 11), sowie die Ausbreitung tarifloser Zustände in Branchen, in denen auslaufende Tarifverträge (vorübergehend oder dauerhaft) nicht durch neue Vereinbarungen ersetzt werden (Bispinck 2006:

¹⁴ Laut Wetzel (2007: 120) waren 2007 rund ein Drittel aller bei Gesamtmetall organisierten Unternehmen ohne Tarifbindung.

45-49). Trotz äußerer Erosion haben Flächentarifverträge aber weiterhin signifikanten Einfluss auf die Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen großer Teile der Beschäftigten (Nienhüser/Hoßfeld 2008: 100-101, Detje 2003: 121, Streeck/Rehder 2003). Einige Autoren interpretieren zudem die Tarifreformen im öffentlichen Dienst (TVöD) und in der Metallindustrie (ERA, Qualifizierungstarifverträge) als Innovationen, die die Modernisierungsfähigkeit des Tarifsystems belegen. Andere halten die Reformprojekte hingegen eher für eine »Umnutzung« der Tarifverträge im Sinne der Arbeitgeber (Müller-Jentsch 2007: 118-122, Bahnmüller 2010: 92). Auch bei positiver Bewertung der Reformverträge dominieren in der Gesamtschau aber die Erosionstendenzen (Boch et al. 2007: 330). Innerhalb der Europäischen Union weist Deutschland hinter Großbritannien mittlerweile die niedrigste tarifvertragliche Deckungsrate auf (Bispinck/Schulten 2003: 88, Behrens/Traxler 2002).

Neben der äußeren hat die Erosion auch eine innere Dimension: Die Tarifverträge verlieren nicht nur an Reichweite, sondern auch an Prägekraft für die Regulierung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen. Infolge der Ausbreitung von Öffnungsklauseln, die die Unterschreitung von Tarifnormen unter bestimmten Bedingungen ermöglichen, und einer inneren Differenzierung der Flächentarifverträge haben sie ihre Funktion als obligatorische Mindestnormen verloren und sich sukzessive in Orientierungsmarken gewandelt. Einen ersten Schritt in diese Richtung markierte das Ergebnis der in den 1980er Jahren geführten Auseinandersetzung um die Einführung der 35-Stunden-Woche in der westdeutschen Metallindustrie. Die mit mehrwöchigen Streiks durchgesetzte kollektive Verkürzung der Arbeitszeiten erbrachte zwar einerseits einen »unübersehbaren Nachweis der gewerkschaftlichen Handlungsfähigkeit in wirtschaftlichen Krisenzeiten«, ging andererseits jedoch erstmals mit einer weitreichenden Flexibilisierung der tariflichen Arbeitszeitbestimmungen einher (Bispinck 2010b: 27f.). Diese signalisierten den Übergang der Unternehmerverbände von einem reaktiven zu einem aktiven Stil in der Tarifpolitik. In der Folge verlangten sie immer lauter die Aufweichung und Flexibilisierung von Tarifnormen (Schroeder 2000: 175-182, Brandl 2006: 62).

Forciert wurde nicht nur die äußere, sondern auch die innere Erosion des Tarifsystems durch die Deindustrialisierung in Ostdeutschland und die daraus folgende Schwächung der Gewerkschaften zu Beginn der 1990er Jahre. Mit Hilfe eines offenen Tarifbruchs setzten die Metallunternehmer dort 1993 so genannte Härtefallklauseln durch, die Betrieben mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten eine Aussetzung der vereinbarten Lohnangleichung

an das Westniveau erlaubten (Jürgens/Krzywdzinski 2007: 5). Diese Vereinbarung kann als zweite Zäsur der Transformation des Tarifsystems bezeichnet werden (Ohl 2009: 629). Hinzu kamen drittens ab Ende der 1990er Jahre, zunächst in der Chemieindustrie und im privaten Bankgewerbe, später auch in anderen Branchen, die Einführung und Ausweitung ertragsabhängiger Entgeltbestandteile (Bispinck 2006: 54f.), die einen Teil des Unternehmerrisikos auf die Beschäftigten verlagern (Schwitzer 2003: 148).

Eine qualitativ neue Etappe markierte schließlich viertens das 2004 von der IG Metall unterzeichneten »Pforzheimer Abkommen«. Dieses beschränkte betriebliche Abweichungen vom Flächentarif nicht mehr auf wirtschaftliche Notlagen. Seither sind sie unter bestimmten Bedingungen auch für »den Erhalt und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der Innovationsfähigkeit und der Investitionsbedingungen« möglich (Bispinck/Bahn Müller 2007: 17). Nicht ohne Grund frohlockte der seinerzeitige Hauptgeschäftsführer von Gesamtmetall, Hans Werner Busch (2005: 147), der Vertrag könne sich »als ein Meilenstein in der Tarifgeschichte der M+E-Industrie entpuppen. Er dokumentiert schwarz auf weiß, dass niedrigere Löhne oder längere Arbeitszeiten zu mehr Beschäftigung führen können. Außerdem wird der internationale Standortwettbewerb als eine zentrale betriebswirtschaftliche Herausforderung für die Tarifpolitik akzeptiert.«

Begründet wird die Öffnung des Flächentarifvertrags von Unternehmerfunktionären und ihnen nahestehenden Wissenschaftlern mit zunehmenden Differenzierungen innerhalb der tariflichen Geltungsbereiche – obwohl die These von einer generellen Zunahme solcher Differenzierungen mindestens umstritten ist (Schmidt 2003: 48-50, Schmidt 2007: 35). Ziel der Unternehmenseite ist letztlich die Absenkung der Löhne: »Es geht im Grunde darum, den durch die Hartz-Gesetze forcierten Weg zu einem Niedriglohnsektor durch die Lohnpolitik zu flankieren« (Hüther 2005: 43).

Auf Seite der Gewerkschaften begründen die Befürworter tariflicher Öffnungsklauseln diese mit der Notwendigkeit einer »kontrollierten« im Gegensatz zur »wilden« Dezentralisierung. Letztere bedeutet, dass Unternehmen aus der Tarifbindung aussteigen oder den Tarifvertrag durch betriebliche Vereinbarungen unterlaufen – ohne Beteiligung der Gewerkschaften (Bispinck/Schulten 1999: 198, Bispinck/Bahn Müller 1995: 146f.). Mit dem Pforzheimer Abkommen wollte die IG Metall dem »Wildwuchs« solcher Vereinbarungen einen Riegel verschieben und ihre Regelungshoheit als Tarifpartei erhalten (Schwitzer 2010: 54). Allein die Tatsache, dass Unterschreitungen formal von den Tarifparteien legitimiert sind, ist zwar nicht mit tatsächlicher Kontrolle oder qualitativ guten Vereinbarungen gleich-

zusetzen (Bahn Müller 2010: 101). Haipeter (2009, 2009b) hat aber festgestellt, dass die IG Metall in der Phase nach 2004 auf inhaltlicher und prozeduraler Ebene in der Tat signifikante Controllerfolge erreicht hat (kritisch hierzu: Bahn Müller 2010: 102).

Die IG Metall-Spitze betont, die Pforzheimer Vereinbarung biete »vielfältige Ansatzpunkte, betriebsnahe Tarifpolitik als ›Gewinner-Projekt‹ zu begreifen« (Wetzel 2007: 118). Auch Haipeter (2009: 322) kommt bei einer Untersuchung der Wirkung von Tarifabweichungen zu dem Schluss, dass diese »über den Umweg der beteiligungsorientierten Tarifpolitik [...] zu einem Anstieg der gewerkschaftlichen Organisationsmacht im Betrieb und damit zu einer Veränderung der Machtbalance gegenüber den Unternehmen beitragen« können. Wie er geht auch Bahn Müller (2010: 105) davon aus, dass bei offensiver Konfliktführung, Transparenz und Einbeziehung der Mitglieder sowie einer glaubwürdigen Bilanzierung des Ergebnisses auch bei Tarifabweichungen nach unten Organisationserfolge möglich sind. Anders als Haipeter (2010) erklärt Bahn Müller (2010: 84) allerdings: »Eine Stabilisierung des Tarifsystems durch eine nachhaltige Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht im Gefolge kontrollierter Dezentralisierung zu erwarten, erscheint mir unrealistisch. Die Verbetrieblung tarifpolitischer Themen konnte den Druck auf das System der Flächentarifverträge allenfalls etwas verringern, die Erosion aufhalten konnte es bisher nicht.«

Das sei nur mit Hilfe staatlicher Unterstützung möglich. Mit Bezug auf Wiedemuth (2007: 139f.) argumentiert er: »Aber auch solche offensiv geführten Auseinandersetzungen münden in der Regel in Kompromissen, sprich Abweichungen, und unterminieren damit die Flächentarifnormen. Die Janusköpfigkeit der Verbetrieblung bleibt somit auch dann, wenn neue Mitglieder gewonnen werden können« (Bahn Müller 2010: 105f.).

Mit der betriebsnahen Tarifpolitik in der Hochphase fordistischer Prosperität – als im Nachgang zu Tarifrunden in den Großkonzernen zeitweise regelmäßig über betriebliche Nachschläge verhandelt wurde (Achten 2007) – hat die heutige Version der Verbetrieblung, die eindeutig Teil einer Defensivkonstellation ist, nicht viel gemein (Wagner 2003: 17). Statt über den Grad der Abkopplung lohnabhängiger Existenzen von Marktrisiken wird heute »vor allem über das Maß an Beschäftigungs-, Einkommens- und Statusunsicherheit verhandelt, das den Arbeitern und Angestellten zugemutet werden soll« (Dörre 2010: 985). Hinzu kommt, dass der Tendenz zur Verbetrieblung der Interessenvertretung vor allem in Konzernbetrieben die »fortschreitende *Entbetrieblung* strategischer Entscheidungsprozesse [Hervorhebungen im Original] « (Dörre 2002: 378) gegenübersteht. Die in

vielen Konzernen zu beobachtende Zentralisierung strategischer Entscheidungsprozesse und Teilentmachtung des betrieblichen Managements haben trotz der Standortpakte eine »Aushöhlung der betrieblichen Politikarena« zur Folge.

Über die Verbreitung betrieblicher Unterschreitungen des Flächentarifs schreibt Haipeter (2009: 153): »Die Tarifabweichung hat sich als Regulationsform [...] inzwischen zu einem festen Bestandteil der Tarifsysteme entwickelt. Sie ist zu einem Phänomen mit Breitenwirkung geworden. Einen Flächenbrand aber, der darauf hinauslief, dass nun ein deutlich größerer Anteil oder gar die Mehrzahl der tarifgebundenen Unternehmen Tarifunterschreitungen ausgehandelt hätten, hat es nicht gegeben.«

Die »bereinigte Abweichungsquote«¹⁵ gibt er für 2006 mit 10,5% der Betriebe an. Bahn Müller (2010: 91) weist allerdings darauf hin, dass die Quote bezogen auf die Beschäftigten »mindestens bei geschätzten 50% liegen« dürfte, da die meisten Großbetriebe abweichende Regelungen vereinbart hätten. Das IAB-Betriebspanel, bei dem die Personalabteilungen der Unternehmen befragt werden, kommt zu dem Ergebnis, dass gut die Hälfte der Betriebe mit tariflichen Öffnungsklauseln diese auch nutzen. Die WSI-Betriebsrätebefragung ergibt für 2004/2005 sogar einen Anteil von 75%, der bei den Befragungswellen von 1999/2000 und 2002 mit 22 bzw. 35% allerdings noch deutlich niedriger lag (Bahn Müller 2010: 89f.).

Angesichts des beachtlichen Ausmaßes betrieblicher Abweichungen stellt Dörre (2008: 4) die Frage, ob es sich überhaupt »noch immer um eine kontrollierte Dezentralisierung oder bereits um die Symptome einer Systemkrise korporativer Arbeitsbeziehungen handelt«. Die Tendenz zur Tarifflicht haben die innere Differenzierung und Flexibilisierung der Flächentarifverträge jedenfalls nicht gestoppt. Eine dämpfende Wirkung von Öffnungsklauseln auf Verbandsaustritte von Unternehmen kann nicht nachgewiesen werden (Ellguth/Kohaut 2010a). Auch die genannten Daten zur fortgesetzten äußeren Erosion des Flächentarifs sprechen gegen die These einer nachhaltigen Stabilisierung des Tarifsystems infolge betrieblicher Differenzierung (Schmidt 2007: 39).¹⁶

¹⁵ Gemeint sind Tarifabweichungen mit (2006) aktueller Gültigkeit, also ohne ausgelaufene Vereinbarungen sowie ohne Anerkennungs- und Haustarifverträge (Haipeter 2009: 152-153).

¹⁶ Ilsoe et al. (2007) führen die stärkeren Erosions- gegenüber Erneuerungstendenzen in Deutschland in einer vergleichenden Studie mit Dänemark auf das hierzu-

Aus Sicht der Unternehmen kann die Verbetrieblichung der Aushandlungsprozesse mit nicht-intendierten Nebenfolgen und höheren Transaktionskosten verbunden sein, beispielsweise mit dem Ausscheren verhandlungsstarker Belegschaftsgruppen, vor allem aber mit der Zunahme betrieblicher Konflikte (Bahnmüller 2010: 93, Schnabel 2008: 23f., Welsch 2008: 70). Den Personalverantwortlichen der Konzerne sind diese Gefahren durchaus bewusst: Laut Nienhüser/Hoßfeld (2008: 101-102, 2007) erwarten 40% von ihnen infolge der Verbetrieblichung zunehmende Konflikte und 33% einen erhöhten Arbeitsaufwand. Das nehmen sie angesichts antizipierter größerer Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten für sich selbst (95%) sowie steigender Flexibilität (93%) jedoch in Kauf. Drei Viertel der befragten Manager würde am liebsten mit Betriebsräten, nicht mit Gewerkschaften, über Löhne und Arbeitszeiten verhandeln.

Ganz anders die Sicht der Betriebsräte. Mehrheitlich befürchten diese negative Konsequenzen aus der Verbetrieblichung: Sie erwarten niedrigere Löhne (79%), mehr Auseinandersetzungen (78%) und eine Überforderung des Betriebsrats (64%). Interessant ist, dass Beschäftigtenvertreter in Betrieben mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad die Verbetrieblichung besonders kritisch sehen. Vergleichsweise am größten ist die Verbetrieblichungsneigung bei Betriebsräten, die sich subjektiv als mächtig empfinden. Allerdings klappt ihre Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung durch das Management teilweise deutlich auseinander: Während 81% der Belegschaftsvertreter nach eigener Meinung Einfluss über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus geltend machen, bestätigen nur 63% der Manager diese Ansicht. Es spricht also einiges dafür, dass manche Betriebsräte ihre eigenen Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten tendenziell überschätzen (Nienhüser/Hoßfeld 2008: 101-105).

Dennoch ist ihnen in ihrer großen Mehrheit offenbar bewusst, dass sie angesichts der betriebsverfassungsrechtlich fixierten Friedenspflicht eine strukturell geringere Durchsetzungsfähigkeit in Verhandlungen mit dem Unternehmen haben als die Gewerkschaften. 81% gehen in einer 2004/2005 durchgeführten Befragung davon aus, dass die Verbetrieblichung dem Arbeitgeber eher die Möglichkeit gibt, seine Interessen durchzusetzen. Während 53% der Betriebsräte die Verlagerung von Regelungen auf die Betriebsebene für generell problematisch halten, wird diese von nur zwölf Prozent begrüßt (Bispinck 2005).

lande bestehende duale System der Interessenvertretung zurück, das die organisierte Implementierung einer Dezentralisierung erschwere.

Unübersehbar ist, dass die Verbetrieblung das duale System der Interessenvertretung in Frage stellt, zumindest aber ein neues Aустarieren des Verhältnisses beider Ebenen notwendig macht. Haipeter (2009: 313) argumentiert, die Dualität zwischen den Arenen des Systems industrieller Beziehungen verändere zwar ihren Charakter, bleibe aber grundsätzlich erhalten, da die Tarifparteien selbst die Änderung der Tarifnormen legiti­mierten. Das gelte auch für die Chemieindustrie, in der die Abweichungen – anders als in der Metallbranche – die Form von Betriebsvereinbarungen und nicht von Ergänzungstarifverträgen haben (Haipeter 2010: 287). Bahn­müller (2010: 82f.) hingegen betont, dass es in verschiedener Hinsicht zu Entgrenzungen zwischen Betriebsverfassung und Tarifautonomie kommt. Mit weitreichenden Folgen: »Das duale System der Interessenvertretung klassischer Provenienz wandelt sich in ein Mehrebenensystem, in dem Betriebsräte über Themen verhandeln, die bisher den Tarifparteien vorbehalten waren (Entgelt, Arbeitszeit), während umgekehrt die Tarifparteien nicht nur auf sektoraler, sondern zugleich auf betrieblicher Ebene am Verhandlungstisch sitzen und Abkommen zu Themen treffen, die bisher durch die Betriebsparteien verhandelt wurden (Sozialtarifverträge) bzw. auch über Themen verhandeln, die bislang in unternehmerischer Disposition lagen (etwa Investitionen und Standortentscheidungen). Das Tarifs­ystem wird zweistufig und parallel gibt es weiterhin eine betriebliche Verhandlungs­arena, die nach den Regeln der Betriebsverfassung funktioniert. Mit dem Übergang zu einem zweistufigen Tarifs­ystem ändert sich auch der Charakter der Tarifnormen. Flächentarifnormen garantieren nicht mehr für alle Beschäftigten einer Branche gleiche Mindeststandards bzw. für alle Betriebe gleiche Mindestarbeitskosten. Sie stellen nicht mehr sicher, was sie laut Lehrbuch leisten sollen: für einen maximalen Ausschluss von Arbeitnehmerkonkurrenz zu sorgen. Flächentarifnormen werden zu Rahmenabkommen mit nachverhandelbaren Größen. Ihre Verbindlichkeit nimmt ab, sie haben keinen zwingenden Charakter mehr, sondern entwickeln sich zu Orientierungsgrößen, von denen in mehr oder weniger starkem Maße abgewichen werden kann.«

Die Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse sind wichtiger Bestandteil dieser Entwicklung, die vor allem die Gewerkschaften vor große Herausforderungen stellt. Definition, Inhalte und Charakterisierung dieses neuen Vereinbarungstyps werden in Kapitel 5. ausführlich diskutiert.

2. Automobilindustrie

Eine umfassende Branchenanalyse der Automobilindustrie würde den Umfang der Arbeit sprengen. An dieser Stelle sollen daher lediglich grundlegende Entwicklungen angesprochen werden, die für die Kontextbedingungen der betrieblichen Interessenvertretung und damit für die Fragestellungen dieser Arbeit relevant sind. Zunächst wird die Bedeutung der Branche für Ökonomie, Beschäftigung und industrielle Beziehungen erläutert (2.1.). Dann werden die Tendenzen zur Kapitalkonzentration, Internationalisierung sowie die Überkapazitäten mit Blick auf ihre Folgen für Gewerkschaften und Betriebsräte diskutiert (2.2.).

2.1 Bedeutung der Autobranche

Wie der aufkommende Kapitalismus des 19. Jahrhunderts von der Eisenbahn, so war der entwickelte Kapitalismus des 20. Jahrhunderts vom Automobil geprägt (Kuczynski 2009). Bei einem Gesamtumsatz von rund 1.900 Milliarden Euro könnte die internationale Automobilindustrie auch zu Beginn des neuen Jahrhunderts als »sechsgößte Volkswirtschaft« bezeichnet werden (Gottschalk 2006: 9). Die Europäische Union ist dabei trotz regionaler Verschiebungen mit einem Anteil von knapp 26% immer noch »die größte Automobile produzierende Region der Welt« (Roth 2006: 29). 2,3 Millionen Arbeitsplätze auf dem Kontinent hängen dem Branchenverband ACEA zufolge direkt, weitere mehr als zehn Millionen indirekt an der Produktion von Kraftfahrzeugen (ACEA 2011: 27). Ganz besonders für die deutsche Ökonomie gilt die Automobilherstellung seit jeher als Schlüsselbranche mit hoher beschäftigungspolitischer und volkswirtschaftlicher Bedeutung sowie einem überdurchschnittlichen Anteil an der gesamten Wertschöpfung (Ziegler 2011: 5).

Trotz einer nicht zu leugnenden Verschiebung der Beschäftigung in Richtung des tertiären Sektors hat sich Deutschland entgegen mancher Prognosen bislang keineswegs zu einer »nachindustriellen Gesellschaft« entwickelt (Bell 1975, Touraine 1972, Häußermann/Siebel 1995, Baethge 2001). Der ehemalige IG Metall-Vorsitzende Berthold Huber (2010: 73) betont stattdessen, dass das verarbeitende Gewerbe fast 60% aller Arbeitskräfte stellt und beinahe 80% der Produktionswerte schafft. »Wer also über den Standort Deutschland redet, spricht zuerst über die Industrie. Sie ist – jenseits aller Debatten um eine Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft – nach wie vor die Basis der Wirtschaft dieses Landes. Sie ist die Quelle des Wohlstandes.« Dörre (2011: 288) – der den Anteil der Industriebeschäftigten (ohne Bau)

an der Gesamtbeschäftigung im Jahr 2010 mit 18,9% (1991: 29,3%) und die des Dienstleistungssektors mit 73,5% (1991: 59,5%) angibt – vertritt hingegen die These, dass »die Interessenlage von Industriearbeitern innerhalb der Gesamtheit der Lohnabhängigen nur noch eine – strategisch allerdings noch immer sehr bedeutsame – Minderheitenperspektive darstellt«.

Vester (2011: 638) weist allerdings darauf hin, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigung im Dienstleistungssektor nicht »postindustrielle«, sondern direkt oder indirekt industrielle Bedarfe erfüllt. Er betont, dass die Empirie die populäre These der »postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft« nicht stützt. »Die Dynamik führt – nach dem Umfang der Beschäftigten wie auch der Wertschöpfung – nicht zum Ende, sondern zu einer inneren Umstrukturierung der industriebezogenen Erwerbstätigkeiten.« Gemeint sind hier eine Zunahme des Anteils von Hochqualifizierten und der Rückgang der Facharbeiterstellen.

Insbesondere seit dem rasanten Aufschwung im Gefolge der Krise von 2008/2009 wird der hierzulande immer noch bedeutende industrielle Sektor eher als Stärke des deutschen Modells interpretiert (Schumann 2013: 8). Die Automobilproduktion spielt hier neben dem Maschinenbau weiterhin die zentrale Rolle. Innerhalb Europas ist seit einigen Jahren eine Verschiebung zugunsten Deutschlands zu beobachten. So nahm die europäische Kfz-Produktion zwischen 2000 und 2007 um 3,9% zu, während sie hierzulande um 9,2% wuchs. In Spanien ging sie um 4,7%, in Großbritannien gar um 11,4% zurück. Auch klassische Automobilländer wie Frankreich (minus 9,5%) und Italien (minus 25,5%) mussten drastische Einbrüche hinnehmen. Zugleich wurden die Produktionskapazitäten in Osteuropa deutlich ausgebaut. Wurden 1999 noch 1,4 Millionen der insgesamt 19 Millionen in Europa hergestellten Kraftfahrzeuge (Pkw, Lkw und Busse) in Osteuropa gefertigt, waren es 2012 schon 3,5 Millionen von insgesamt 16,4 Millionen. In Westeuropa ist der Ausstoß damit absolut gesehen zurückgegangen. Angesichts eines insgesamt schnell wachsenden Weltmarkts wird der Niedergang der (west)europäischen Autoindustrie vor allem bei den Marktanteilen deutlich: Wurden 1999 noch mehr als ein Drittel (33,9%) aller Kraftfahrzeuge in Europa (inklusive Osteuropa) hergestellt, waren es 2007 noch 27,8%. Bis 2012 brach der weltweite Marktanteil Europas auf 19,5% ein (Wolf 2013: 51).

Auch die USA gehörten zu den Verlierern des Aufschwungs vor 2008/09 (minus 17,2%), während China, Indien und die Länder Mittelosteuropas dreistellige Zuwächse verzeichneten (Wolf 2009: 10f.). Diese regionale Verschiebung setzte sich in der Krise und seither fort: Während die Kapazitäten in

den aufstrebenden Ökonomien Ostasiens auf- und ausgebaut wurden (und immer noch werden), hatte die US-Autoindustrie mit der Insolvenz von zwei der »Big Three«, General Motors und Chrysler, und der damit einhergehenden Schließung dutzender Fabriken einen weiteren Aderlass zu verkraften. Allein 2009 ging die Pkw-Produktion in den USA um 35% zurück (VDA Jahresbericht 2010: 26). Zwar haben sich GM und Chrysler mit staatlicher Hilfe überraschend schnell von dem Zusammenbruch erholt, am langfristigen Trend der regionalen Verschiebung zu Lasten Nordamerikas hat das jedoch nichts geändert.¹⁷

Trotz der globalen Verschiebung der Automobilproduktion in die »neuen Märkte« und des Verlagerungsdrucks¹⁸ ist für Deutschland absolut gesehen bislang kein bedeutender Rückgang festzustellen. Mit einem Volumen von 190,2 Milliarden Euro (2012) sind Kraftwagen und Kraftwagenteile weiterhin Deutschlands wichtigste Exportgüter (Statistisches Bundesamt 2013), die zwei Drittel des Außenhandelsüberschusses ausmachen (VDA Pressemitteilung vom 24.1.2011). Damit ist »kein anderes Industrieland so abhängig von der Autoindustrie wie Deutschland« (Canzler/Schmidt 2008: 13). Ihr Anteil von 7,7% an der gesamten Wertschöpfung veranlasst Meißner (2012: 194f.) zu der Bemerkung, wie einige Großbanken für die Finanzbranche habe »im Hinblick auf die Realwirtschaft [...] die deutsche Automobilindustrie eine systemrelevante Bedeutung für die Volkswirtschaft dieses Landes«.

736.000 Beschäftigte sind laut VDA direkt in der deutschen Autoindustrie beschäftigt (Wissmann 2012). Insgesamt, so heißt es, hängt hierzulande jeder siebte Arbeitsplatz direkt oder indirekt vom Automobil ab (Schaller/Jonas 2005: 11). Das erscheint allerdings deutlich übertrieben (Spiegel online vom 20.5.2009). Wenn, wie verschiedene Studien nahelegen (Legler et al. 2009, Jürgens/Meißner 2005: 56), die direkte Beschäftigung in der Automobilindustrie mit dem Faktor 2,2 bis 2,4 multipliziert werden muss, um auch die indirekte Beschäftigung¹⁹ zu erfassen, kommt man auf eine Zahl von rund 1,8 Millionen Arbeitsplätzen – ein Anteil von 6,4% an der sozialversicherungspflichtigen Gesamtbeschäftigung (Meißner 2012: 195).

¹⁷ Hinzu kommt eine Verschiebung der Automobilproduktion innerhalb der USA in Richtung des gewerkschaftlich kaum organisierten Südens.

¹⁸ Seit 2010 produzieren die deutschen Hersteller mehr Fahrzeuge im Aus- als im Inland (Meißner 2012: 204).

¹⁹ Dazu zählen beispielsweise Stellen in der Chemie-, Eisen- und Elektroindustrie, die einen erheblichen Teil der Wertschöpfung der Automobilbranche ausmachen (Meißner 2012: 194).

Die Bedeutung der Branche für die Beschäftigung ist also nicht zu leugnen, auch wenn Wolf (2008: 11) diese mit Verweis auf die trotz vervielfachten Outputs seit Jahrzehnten stagnierenden Arbeitsplatzzahlen relativiert. Er merkt aber an, dass die Autoindustrie nicht nur in der Ökonomie allgemein, sondern auch bei den weltweiten Krisen seit Mitte der 1970er Jahre Vorreiter und prägender Faktor war. So kündigte ein Nachlassen der Automobilkonjunktur zeitlich jeweils allgemeine Rezessionen an, der Einbruch der Fahrzeugproduktion war in allen Fällen deutlich schärfer als die Wirtschaftsflaute insgesamt – was ganz besonders auf die Krise von 2008/2009 zutrifft (Wolf 2009: 8).

In Bezug auf die technologische Entwicklung und Veränderungen der Produktions- und Arbeitsorganisation wird der Fahrzeugherstellung ebenfalls eine Vorreiterrolle zugeschrieben (Sandig 2008: 140). Gleiches gilt für die Regulierung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland (Haipeter/Banyuls 2007: 373). »Auch im Hinblick auf die komplexe Vernetzung von regionalen und unternehmensbezogenen Tarifverträgen sowie werksbezogenen Betriebsvereinbarungen spielt die Automobilindustrie eine Vorreiterrolle« (Pries 2005: 20f.), was in Bezug auf die in dieser Arbeit diskutierten betrieblichen Wettbewerbsbündnisse von Bedeutung ist. Haipeter/Lehndorff (2005: 105) sehen die Branche als »Trendsetter für die Gestaltung der industriellen Beziehungen in Deutschland«. Für die Gewerkschaften hatte sie stets eine »Flaggschiff-Funktion«. Die IG Metall – die innerhalb des DGB selbst wiederum eine Leitrolle einnimmt – hat hier ihre wichtigste Hochburg. Mehr als ein Drittel aller ihrer erwerbstätigen Mitglieder arbeitet in dieser Branche (Dribbusch 2012: 123), die »in der Nachkriegszeit zum wichtigsten Austragungsort der Auseinandersetzungen und Vereinbarungen über Löhne, Arbeitszeiten und soziale Standards« wurde (Haipeter/Banyuls 2007: 373).

2.2 Kapitalkonzentration, Internationalisierung und Überkapazitäten

Konjunkturell ist die Automobilindustrie seit Anfang der 1990er Jahre von Volatilität und Krisen, aber auch von Phasen starker Expansion geprägt. Dem Rückgang der weltweiten Kfz-Produktion um 2,5 Millionen bzw. sieben Prozent in der Krise 1991-1994 folgte eine Ausweitung um zehn Millionen Einheiten oder 21,2% bis zum Ende des Jahrhunderts. Auch der Einbruch um zwei Millionen Fahrzeuge bzw. 3,5% 2000/2001 wurde danach mehr als ausgeglichen. Es folgte die größte absolute Steigerung der Kfz-Fertigung mit einem Plus von 15 Millionen Einheiten (25,3%) binnen sieben Jahren. Auf den größten Boom folgte im Herbst 2008 die tiefste Krise: Die Fahrzeugproduktion ging von 73,2 Millionen (2007) auf 70,5 Millionen

(2008) und dann 61,7 Millionen (2009) zurück. Dem folgte wiederum eine überraschend schnelle Erholung auf 77,6 Millionen (2010) bzw. 80,1 Millionen Fahrzeuge (2012) (Wolf 2009: 8, OICA 1998-2010, VDA Zahlen und Fakten 2011). Für die Automobilbelegschaften vergrößert diese Volatilität die »Ungewissheitszonen« (Crozier/Friedberg 1993), was sie in Auseinandersetzungen tendenziell schwächt.

Die teilweise extremen Konjunkturschwankungen fallen mit strukturellen Umbrüchen in der Automobilindustrie zusammen. Diese Veränderungen halten bis heute an und dürften sich in naher Zukunft noch beschleunigen – insbesondere vor dem Hintergrund von Klimaerwärmung durch CO₂-Ausstoß, zur Neige gehender Erdölressourcen, Smog und Platzproblemen in den »Megacities«.²⁰ So werden die Aufwendungen der Autokonzerne für Forschung und Entwicklung aufgrund der unausweichlichen Umstellung der Antriebstechnologie auf Formen der »Elektromobilität«²¹ in den kommenden Jahren deutlich steigen (Meißner 2012). Dieser Faktor könnte einer seit Jahrzehnten stattfindenden Entwicklung neuen Schub geben: der Kapitalkonzentration. Diese nach Marx der kapitalistischen Wirtschaftsform inhärente Tendenz²² lässt sich in der Automobilindustrie leicht nachweisen: Als General Motors 1929 Opel übernahm, gab es weltweit 50 relevante Hersteller. Zum Zeitpunkt der »Ölkrise« 1974/75 hatte sich diese Zahl auf die Hälfte reduziert. Mittlerweile hat sie sich erneut halbiert: Heute verbleiben noch zwölf eigenständige und global agierende Automobilproduzenten²³ (Wolf 2009: 23-25). Fiat-Chef Sergio Marchionne prognostiziert, langfristig seien nur Konzerne mit einer Jahresproduktion von mindestens sechs Millionen

²⁰ Die zehntausenden Opfer des motorisierten Individualverkehrs – allein auf chinesischen und indischen Straßen sterben mittlerweile jährlich mehr als 185.000 Menschen durch Autounfälle (Wolf 2008: 11) – spielen in der öffentlichen Wahrnehmung hingegen eine ebenso geringe Rolle wie für die strategische Ausrichtung von Konzernen und Politik.

²¹ Das Bündnis Allianz pro Schiene (Pressemitteilung vom 25.11.2008) weist zu Recht darauf hin, dass unter dem Begriff »Elektromobilität« nicht nur Automobile mit alternativen Antrieben, sondern auch das von jeher elektrisch betriebene Bahnwesen verstanden werden sollte. Für eine kritische Diskussion der automobilen Elektromobilität siehe Wolf (2009: 37-40). Für die positive Bezugnahme seitens der IG Metall siehe Ziegler (2011).

²² »Diese Expropriation vollzieht sich durch das Spiel der immanenten Gesetze der kapitalistischen Produktion selbst, durch die Zentralisation der Kapitale. Je ein Kapitalist schlägt viele tot« (MEW Bd. 23: 258f.).

²³ Das sind Toyota, General Motors, Volkswagen, Ford, Renault/Nissan, Honda, Hyundai/Kia, PSA, Suzuki, Fiat/Chrysler, Daimler und BMW.

Einheiten überlebensfähig (Fromm 2012: 21). Die damit verbundene Perspektive von Unternehmenszusammenschlüssen und -insolvenzen erscheint durchaus realistisch, auch wenn die Unternehmen aktuell eher auf Kooperationen als auf Fusionen oder Übernahmen setzen (Frick 2012: 16).

Die Kapitalkonzentration ging und geht einher mit einer Tendenz zur Internationalisierung der Produktion. Zwar handelt es sich bei der Automobilherstellung schon traditionell um eine »globale Industrie«. Seit den 1990er Jahren kann aber von einer »neuen Internationalisierungsstufe unter den europäischen Automobilherstellern« (Speidel 2005: 98) gesprochen werden. Infolge der Transformation der so genannten sozialistischen Staaten und der Öffnung Chinas konnten neue Regionen in die kapitalistische Weltwirtschaft integriert werden. Eine deutliche Zunahme ausländischer Direktinvestitionen und internationaler Standorte der deutschen Autokonzerne waren die Folge (Klobes 2005: 66, Haipeter/Banyuls 2007: 374-378, Gottschalk 2006: 14).

Nicht nur das Ausmaß, auch die Art der grenzüberschreitenden Arbeitsteilung hat sich verändert. Speidel (2005: 88) unterscheidet zwischen der Phase der Internationalisierung – während der ausländische Montagestandorte aufgebaut wurden, die den heimischen Fabriken hinsichtlich der hergestellten Fahrzeuge und der Fertigungstechnologien eindeutig nachgeordnet waren – und der Phase der Globalisierung. In dieser stehen technologisch hochentwickelte Auslandsstandorte zu den inländischen Werken »in komplexen wechselseitigen Lern- und Konkurrenzbeziehungen«. Auch Haipeter/Banyuls (2007: 379) sehen in der Herausbildung globaler Produktionsnetzwerke²⁴ »eine entscheidende Differenz zwischen traditioneller Internationalisierung und neuartiger Globalisierung«.

Kombiniert wird die Internationalisierung mit der Vereinheitlichung sowohl von Produktionsabläufen und Technologien als auch von Produkten. Plattform- und Gleichteilestrategien²⁵ erhöhen die Austauschbarkeit und

²⁴ Pries (1999: 10) argumentiert ebenfalls, die Beziehungen zwischen den Konzernstandorten entsprechen »tendenziell einem netzwerkartigen Modell«. Angesichts des insbesondere im Zuge der aktuellen Krisenprozesse offensichtlich gewordenen Fortbestands enger Verbindungen zwischen einzelnen Konzernen und »ihren« Nationalstaaten würde ich im Gegensatz zu Pries allerdings nicht von »Transnationalen Konzernen« sprechen.

²⁵ »Alle OEM [Original Equipment Manufacturers – Endhersteller] arbeiten seit Mitte der 1990er Jahre an der Umsetzung von Plattformen und Modulen, bei denen es darum geht, verschiedene Produkte verschiedener Marken mit baugleichen Komponenten auszustatten, mit dem Ziel, trotz wachsender Produktvielfalt die Skalen-

Vergleichbarkeit der Standorte. Ähnlich wirkt die Modularisierung (Meißner 2012: 198), die eine Ausgliederung nicht nur der Fertigungs-, sondern auch der Entwicklungsverantwortung für abgegrenzte Teilbereiche bzw. »Module« (zum Beispiel der Sitzfertigung) an Zulieferer ermöglicht. Erwünschte Folge ist die Reduktion der Fertigungstiefe.²⁶ Lag der Anteil der Endhersteller an der Wertschöpfung in den 1960er Jahren noch bei 70%, waren es im Jahr 2004 noch etwa 34%. Prognosen gehen davon aus, dass sich dieser Trend – der mit wachsendem Kostendruck auf die Zulieferer einhergeht – fortsetzen und verstärken wird (Berret 2006: 75-85, Speidel 2005: 99, Meißner 2009: 11, Dribbusch 2012: 127f., Haipeter/Banyuls 2007: 381f., Jürgens 2005: 25-28, Meißner/Jürgens 2007).²⁷

Speidel (2005: 100) erläutert die Folgen der durch die neuen Produktionsmethoden²⁸ geschaffenen Vergleichbarkeit der Standorte für Beschäftigte und Gewerkschaften: »Die Optimierung des Produktentstehungsprozesses in Richtung Standardisierung und Modularisierung ermöglicht es den Automobilunternehmen im günstigsten Fall, die einzelnen Teilfunktionen der Produktion in weltweitem Maßstab jeweils dort ausführen zu lassen, wo entsprechend günstige, produktionsökonomische Bedingungen gegeben sind.« Mit Hilfe eines »*Regime Shopping* [...] können Kapitalbesitzer eine systematische Konkurrenz zwischen Ländern als Standorten für Produktion, Investitionen und Beschäftigung in Gang setzen und die organisierten Interessen von Kapital und Arbeit zu »Anpassungen« bei der Festlegung der Arbeitsstandards zwingen« (Haipeter/Banyuls 2007: 375). Dazu zählen beispielsweise längerer

vorteile hoher Stückzahlen zu realisieren. Ein weiterer Vorteil dieser Strategie ist die Zunahme der Produktionsflexibilität zwischen den Werken, die auf die Produktion bestimmter oder mehrerer Plattformen ausgelegt sind« (Haipeter/Banyuls 2007: 379). Diese Strategien sind ein zentraler Baustein des vom ehemaligen VW-Arbeitsdirektor Peter Hartz (1996) propagierten Konzepts der »atmenden Fabrik«.

²⁶ Pries (2005: 25) weist darauf hin, dass die im internationalen Vergleich recht hohe Fertigungstiefe deutscher Autokonzerne (besonders Volkswagen und Mercedes-Benz) in der Vergangenheit ein »Wissenspolster« darstellte, das schnelle Produktinnovationen ermöglichte und ihre »Premiumposition« stärkte.

²⁷ So geht die Studie »Future Automotive Industry Structure« (FAST) davon aus, dass sich der Wertschöpfungsanteil der Endhersteller in den kommenden Jahren von 35 auf 23% reduzieren wird (VDA 2004: 19).

²⁸ Die berühmte MIT-Studie von Womack et al. (1990) spielte bei der Etablierung neuer, am Vorbild japanischer Fabrikanten orientierter Produktionsmethoden (zu denen u.a. systematische Kosten- und vor allem Zeitvergleiche zählen) eine wesentliche Rolle. Ihre Veröffentlichung kam seinerzeit »einem zweiten ›Japan-Schock‹ gleich« (Sey 2001: 9f.).

Betriebsnutzungszeiten, die mit Hilfe »komparativer Kontrolle« (Dohse 1987) gegen Beschäftigtenwiderstand durchgesetzt werden: »Allgemein zielen Unternehmen mittels komparativer Kontrolle darauf ab, die Performanzdaten der einzelnen Standorte eines Konzerns (Produktivität, Flexibilität, Qualität) kontinuierlich und systematisch miteinander zu vergleichen mit der doppelten Absicht, einerseits Druck auf die leistungsschwächeren Werke auszuüben, andererseits grenzüberschreitend verallgemeinerte Arbeits- und Sozialstandards durchzusetzen« (Speidel 2005: 167).

Es werden aber nicht nur Konzernstandorte zueinander in Konkurrenz gesetzt. Auch einzelne Abteilungen werden mit Hilfe von Benchmarks nach Kriterien wie Kosten und Qualität miteinander verglichen und so in »eine neuartige Standortkonkurrenz« (Haipeter/Banyuls 2007: 379) getrieben. Eine wichtige organisatorische Voraussetzung hierfür ist die »strategische Dezentralisierung« (Funder 2013: 159) operativer Entscheidungen in so genannten *Profit Centern* oder *Business Units*, die als eigenständige Einheiten profitabel agieren müssen. Mit dieser »Internalisierung des Marktes in Unternehmen und Betrieben« (Dörre 2002: 28) – die als »Verschiebung von Marktgrenzen« (Brinkmann 2011: 45-77) ins Unternehmen hinein oder, allgemeiner, als »Vermarktlichung« (Sauer 2013: 478, Sauer 2007) gedeutet werden kann – geht vielfach eine Finanzialisierung (Kädtler/Sperling 2001) einher, bei der Renditeziele nicht aus den Potenzialen der Produktion selbst entwickelt werden, sondern allein finanzwirtschaftlichen Vorgaben folgen.

Für die Belegschaften und ihre Vertreter hat der »neue Kontrollmodus« (Dörre 2002: 395) weitreichende Konsequenzen. Dem systematischen Standortwettbewerb können sie sich kaum entziehen. Im Regelfall versuchen die Betriebsräte, den als unausweichlich empfundenen Umbau des Produktionssystems mitzugestalten, auch wenn ihnen die negativen Folgen für Beschäftigung und Arbeitssituation bewusst sind. So schrieben Kern/Schumann (1984: 124) bereits zu Beginn dieses Prozesses: »Wenn sie trotz alledem keine Politik der Rationalisierungsblockade betreiben, sondern sich im Gegenteil im Grundsatz für ein Pro entscheiden, so geschieht dies nicht zuletzt aus schlichtem Mangel an Alternative. Der Wucht des Arguments, dass – die Prämissen privatwirtschaftlicher Ökonomie als gegeben unterstellt – ihr Unternehmen innerhalb der Marktkonkurrenz nur zu halten ist, wenn es auf den Zug der Modernisierung aufspringt, kann ein Betriebsrat letztlich ebenso wenig entgegensetzen wie der zur Not schmerzhaft sanktionierten Auffassung, dass es immer die Grenzbetriebe sind, die im konzerninternen Wettbewerb als erste unter die Räder kommen.«

Verstärkt wird dieses Dilemma durch die seit Jahren bestehenden Überkapazitäten. So erklärten Ende 2009 bei einer Befragung durch die Beratungsgesellschaft KPMG 80% der Automanager aus Westeuropa, den USA und Japan, es gebe in der Fahrzeugproduktion überschüssige Kapazitäten (Statista 2012). In der Zulieferbranche meinten das gar 90% (Frick 2012: 15). Für 2004 wurden die Auslastungen in der Branche in Asien, Westeuropa und Nordamerika mit jeweils knapp 80%, in Osteuropa und Südamerika mit 63 bzw. 55% angegeben (Kalmbach 2006: 36). Auch nach der tiefen Krise von 2008/2009 blieben die weltweiten Überkapazitäten bestehen. Zwar wurden in Nordamerika eine Vielzahl von Fabriken geschlossen, zugleich aber neue Produktionsstandorte insbesondere in Asien und Osteuropa aufgebaut. Anfang 2010 bezifferte Sergio Marchionne die weltweiten Fertigungskapazitäten auf 94 Millionen Fahrzeuge pro Jahr, gekauft würden aber 30 Millionen weniger. Ein Drittel der Überkapazitäten befinde sich in Europa. Im März 2012 erklärte der Fiat-Chef noch, europaweit müssten »20% der installierten Kapazitäten abgebaut werden« (Die Welt 2010: 7, Doll 2012: 12). Andere schätzen die überschüssigen Kapazitäten im März 2013 auf jährlich drei Millionen Fahrzeuge (Hägler 2013: 21).

Das hat entsprechende Konsequenzen für die Auslastung der europäischen Automobilfabriken, die 2011 laut PwC (2012) noch bei 80% lag, bereits im Folgejahr aber auf 65% zurückging (Ernst&Young 2013: 3). Vor allem italienische Hersteller, deren Kapazitäten zu weniger als der Hälfte genutzt sind, aber auch französische und spanische Fabriken haben gravierende Auslastungsschwierigkeiten (Kuhnert 2012: 5, Fromm 2013: 18). Aufgrund der guten Marktposition der deutschen Endhersteller²⁹ und ihres hohen Exportanteils nach Asien und Nordamerika liegt die Auslastung hier mit 81% (2013) noch höher, ist aber ebenfalls rückläufig (Fromm 2013: 18). Weltweit dürfte sich das Problem der Überkapazitäten angesichts des Aufbaus einer Vielzahl neuer Produktionsstätten insbesondere in Ostasien weiter verschärfen. So geht KPMG von einer Überkapazitätsquote in China von dauerhaft rund 30% aus (dpa vom 23.4.2012).

²⁹ Der Anteil deutscher Konzerne an der westeuropäischen Automobilproduktion ist zwischen 2007 und 2013 von 35 auf 47% gestiegen (Roland Berger 2013: 7). Im weltweiten Vergleich der traditionellen Produzentenregionen hatten die deutschen Hersteller in den vergangenen zehn Jahren mit 71% (2004 bis 2013, jeweils erstes Quartal) das stärkste Umsatzwachstum (Südeuropa: minus 16%, USA: minus 18%, Japan: plus 22%) zu verzeichnen. Auch ihr EBIT hat sich in dieser Zeit mit plus 140% deutlich positiver entwickelt als das der japanischen (plus 6%) und US-amerikanischen (minus 37%) Konkurrenz (Ernst&Young 2013a: 11).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die *terms of trade* aus Sicht der Automobilbelegschaften seit Mitte der 1980er Jahre deutlich verschlechtert haben. Die Kombination aus Globalisierung der Produktion, systematisierten Standortvergleichen und eklatanten Überkapazitäten setzt die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen unter Druck und macht sie tendenziell erpressbar. Es ist zwar anzumerken, dass neue Produktionsmethoden – vor allem die Aufgabe der Lagerhaltung im Zuge der *Just-in-time*-Fertigung – die Kapitalseite gegenüber Produktionsstörungen auch verletzlicher gemacht haben. Die Produktionsmacht der Beschäftigten, insbesondere in Bereichen der Komponentenfertigung für andere Werke, ist damit deutlich angewachsen (Silver 2005: 23, 65). Andererseits schränken aber die neuen Methoden und »die informationstechnische Durchdringung des Produktionsapparats [...] den kommunikativen Sozialraum am Arbeitsplatz ein« (Brinkmann et al. 2008: 40). In ihrer Studie zu den Peugeot-Werken in Sochaux zeigen Beaud/Pialoux (2004: 269), wie linke Gewerkschaftskader »durch die Verallgemeinerung des Just-in-time-Prinzips und den rasanten Siegeszug der Elektronik [...] ihre Kampffelder und auch ihre direkten Widersacher« verloren haben.

Vor allem aber wurde die Marktmacht der Produktionsarbeiter – und auch der Ingenieure und Techniker – infolge struktureller Massenarbeitslosigkeit stark geschwächt. Diese bildet ein »im Hintergrund wirkendes Drohpotenzial, das Beschäftigte gegenüber Verlagerungs- und Schließungsplänen zunehmen sensibel« (Dribbuch 2012: 126) werden lässt, was eine »reaktive und erzwungene Anpassung« (Bergmann et al. 2002: 14) der Interessenvertretungen an die Imperative des Standortwettbewerbs befördert. Insgesamt kann daher von einer deutlichen Verschlechterung der Rahmenbedingungen für Betriebsräte und Gewerkschaften in der Automobilindustrie ausgegangen werden. Sie bilden einen wichtigen Hintergrund für die in dieser Arbeit diskutierten Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse.

3. Machtressourcenansatz

Der Begriff der Macht ist für die Analyse sozialer Prozesse im Allgemeinen und das Verständnis betrieblicher Konflikte im Besonderen zentral. »Power reflects and is the material basis of the complex relationship between actors. For many authors it is the veritable elixir of organizational life« (Lévesque/Murray 2010: 335). In den Klassenkonzeptionen sowohl Weberischer als auch Marxscher Prägung spielen Fragen von Macht und Herrschaft

gleichfalls eine entscheidende Rolle (Wright 2009: 109). Dennoch waren diese auch in systemkritischen und polit-ökonomischen Analysen zeitweise ein »toter Winkel« (Jürgens 1984: 59) – insbesondere gilt das für institutionstheoretisch argumentierende Ansätze (Brinkmann et al. 2008: 24). In der internationalen und auch der deutschen Gewerkschaftsforschung hat sich das zuletzt gründlich geändert, was Lévesque/Murray (2010: 334) zu der Feststellung veranlasst: »Power is at the core of current debates over the future of trade unionism.«

In sehr allgemeiner Form haben Crozier/Friedberg (1993: 39) Macht als die bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit definiert, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken. Klassisch bestimmt Weber (1980: 28) Macht als »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht«. Er unterscheidet Macht von Herrschaft, die er als Chance beschreibt, »für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden«. In der angelsächsischen Organisationssoziologie wird diese Unterscheidung zwischen *power* und *authority* noch stärker akzentuiert: Während Herrschaft demnach sozialen Konsens beinhaltet, beruht Macht auf Partikularinteressen und ist mit Widerspruch und Widerstand der betroffenen Akteure verbunden (Grimes 1978). Herrschaft setzt Einsicht und Akzeptanz des Unterworfenen voraus, gründet also auf Legitimation (Jürgens 1984: 74). Ein Machtanspruch wird hingegen beispielsweise mit der Drohung durchgesetzt, »dem Ungehorsamen Schaden zuzufügen« (Habermas 1980: 90). Neben diesem *power over*, der Machtausübung des einen Akteurs über den anderen, spielt besonders in Bezug auf Gewerkschaften das Konzept der Macht als Herstellung von Handlungsfähigkeit sozialer Akteure (*empowering*) eine Rolle (Lévesque/Murray 2010: 335, Lukes 2005: 65). Der dieser Arbeit zugrunde liegende Jenaer Machtressourcenansatz beinhaltet beide Aspekte – sowohl das *power over* als auch das *power to*.

Als schulbildend für Machtressourcentheorien gelten Korpi (1983, 1985, 1989) und Esping-Andersen (1985, 1985a, 1985b). Beide gehen von einer Klassenstruktur kapitalistischer Gesellschaften aus und untersuchen, wie sich die Verteilung von Machtressourcen zwischen gesellschaftlichen Gruppen mit entgegengesetzten Interessen auf politische Prozesse auswirkt. Für marktwirtschaftliche Demokratien sieht Korpi (1983: 26) Gewerkschaften und linke Parteien als Organisationen der Arbeiterklasse auf der einen und die Kontrolle über die Produktionsmittel durch die Kapitalbesitzer auf der anderen Seite als die entscheidenden Machtressourcen an. Ihm zufolge verfügen die Lohnabhängigen über große Machtressourcen, wenn ihre Gewerk-

schaften einig sind und der Organisationsgrad hoch ist sowie eine starke sozialdemokratische Partei besteht, die eng mit den Gewerkschaften kooperiert (Korpi 1983: 39-41). Die Verteilung der Machtressourcen wirkt sich demnach auf die politischen Prozesse und Ergebnisse, das gesellschaftliche Bewusstsein und das Handeln der Akteure sowie letztlich auch auf die institutionelle Verfasstheit einer Gesellschaft aus. Vor allem aber beeinflussen die Machtressourcen den Grad sozialer Ungleichheit, die bei einer mächtigen Arbeiterbewegung geringer ausfällt (Korpi 1989: 18-20, 197f.).

Crozier/Friedberg (1993) erklären die Entstehung und Reproduktion von Machtpotenzialen ebenso wie Jürgens (1984: 62) und Endres (2009: 28) mit der Kontrolle von »Ungewissheitszonen«: »Die Macht eines Individuums oder einer Gruppe, kurz, eines sozialen Akteurs, ist so eine Funktion der Größe der Ungewissheitszone, die er durch sein Verhalten seinen Gegenspielern gegenüber kontrollieren kann. Aber nicht irgendeine Ungewissheitszone, [...] diese muss auch relevant sein, sowohl in Bezug auf das zu behandelnde Problem, als auch hinsichtlich der Interessen der beteiligten Parteien. Es muss sich also um eine Ungewissheitszone handeln, deren Vorhandensein und Beherrschung die Handlungsfähigkeit der einen und der anderen bedingt« (Crozier/Friedberg 1993: 43).

In Bezug auf betriebliche Sozialbeziehungen unterscheidet Jürgens (1984: 61-66) zwischen Primär- und Sekundärmacht. Erstere meint »die originär aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb erwachsenen Machtpositionen für einzelne Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen«, während Letztere auf »bereits kollektiv erkämpfte bzw. staatlich gesetzte Regelungen und Institutionen« verweist. Als die drei wesentlichen Quellen von Primärmacht versteht Jürgens die Ausstattung mit zumindest kurzfristig nicht ersetzbaren »Monopolen« an produktionsnotwendigem Wissen und Erfahrungen, deren Aktualisierung durch die Störanfälligkeit des Produktionsablaufs sowie die Anzahl und Art der Optionen, die den Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt offen stehen. Zum Verhältnis beider Ressourcen konstatiert er, dass es sich bei der Sekundärmacht zwar keineswegs nur um eine abgeleitete Größe der Primärmacht handelt, Letztere jedoch »eine wesentliche Bestimmungsgröße für Formen und Stärke von Sekundärmacht« darstellt.

Hauser-Ditz et al. (2008: 65f.) nehmen an, dass Beschäftigte mit hoher Primärmacht, denen aufgrund hoher Qualifikation oder aus anderen Gründen die Exit-Option offen steht, geringeren Bedarf am Aufbau von Sekundärmacht in Form von Organisation haben. Hingegen seien »geringqualifizierte Arbeitnehmer in der Regel auf die Gewinnung von Sekundärmacht durch

Bildung einer Allianz unter den abhängig Beschäftigten angewiesen«, also darauf, sich eine »kollektive Stimme« (Voice) zu verschaffen. Auch Traxler (1999: 67) geht (bezogen auf Unternehmen und Beschäftigte) davon aus, dass mit wachsendem Ausmaß verfügbarer Ressourcen der Bedarf an verbandlichen Aktivitäten zur Durchsetzung von Zielen abnimmt.

Eine andere Kategorisierung von Machtressourcen bieten Lévesque/Murray (2010) an. In Bezug auf Gewerkschaften halten sie vier Dimensionen – *internal solidarity*, *network embeddedness/external solidarity*, *narrative resources* und *infrastructural resources* – für besonders relevant. Dieses Modell enthält interessante Überlegungen, insbesondere die Verknüpfung objektiv existenter Ressourcen mit subjektiven *strategic capabilities*. Ebenfalls von Interesse ist die von Mann (1994: 44-56) entwickelte Differenzierung zwischen ideologischer, ökonomischer, militärischer und politischer Macht. Diese als Idealtypen konzipierten Machtquellen werden in modernen Gesellschaften auf unterschiedliche Weise miteinander kombiniert und entsprechen bestimmten Formen von Organisation. Oppositionelle, konterhegemoniale bzw. heterodoxe Macht ist hier allerdings nur unzureichend bestimmt (Dörre 2011: 276).

Um eine solche Form heterodoxer Macht handelt es sich ihrem Ursprung nach im Fall von Arbeitermacht, wobei der Begriff Arbeiter im Sinne von Lohn- und Gehaltsabhängige verstanden wird. »Sie unterstellt ein Interesse mehr oder minder heterogener Arbeiter- und Angestelltengruppen, Asymmetrien in den Austauschbeziehungen von Kapital und Arbeit durch kollektive Mobilisierungen besonderer Machtressourcen zu korrigieren« (Dörre 2011: 276). Allerdings ist laut Silver (2005: 41) aufgrund einer »endemische[n] Tendenz unter den Arbeitern selber, klassenunspezifische Grenzen abzustecken, auf deren Basis sie beanspruchen können, vor dem Mahlstrom geschützt zu werden«, von einer Pluralität an Arbeiterbewegungen auszugehen. Ob Ausgangspunkt der Verankerung klassenunspezifischer Identitäten (Alter, Hautfarbe, Geschlecht etc.), wie von Silver unter Bezug auf Arrighi (1990: 93f.) unterstellt, tatsächlich die Beschäftigten selbst sind, soll an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden.

Gewerkschaften werden im Jenaer Machtressourcenansatz als Spezialfall organisierter Arbeitermacht begriffen (Brinkmann et al. 2008: 24, Dörre et al. 2009: 35). Wright (2000: 962) und Silver (2005: 30-44) unterscheiden zwischen struktureller Macht³⁰ (*structural power*) und Organisa-

³⁰ Silvers Gebrauch des Begriffs strukturelle Macht ist nicht mit der von Strange (1989) propagierten Verwendung zu verwechseln, die strukturelle Macht als Kontrolle

tionsmacht (*associational power*). Erstere erwächst aus der Stellung der Beschäftigten(gruppen) im ökonomischen System und wird in zwei Unterformen unterteilt: Marktmacht (*marketplace bargaining power*) und Produktionsmacht (*workplace bargaining power*). Marktmacht ist primäre Verhandlungsmacht und kann aus verschiedenen Gründen entstehen, zum Beispiel dadurch, dass die Betroffenen über seltene oder besonders nachgefragte Qualifikationen verfügen. Auch eine geringe Arbeitslosigkeit vermindert die Ersetzbarkeit von Lohnabhängigen und erhöht damit ihre Marktmacht. Bestehen Möglichkeiten, sich vollständig aus dem Arbeitsmarkt zurückzuziehen und von anderen Einkommensquellen zu leben, kann dies ebenfalls die Mächtigkeit von Beschäftigten beim Verkauf ihrer Arbeitskraft auf dem Markt erhöhen. »Produktionsmacht dagegen entwickeln Arbeiter und Arbeiterinnen in hochintegrierten Produktionsprozessen, die durch örtlich begrenzte Arbeitsniederlegungen an Schlüsselstellen in einem Umfang gestört werden können, der weit über die Arbeitsniederlegung selbst hinausgeht. Diese Macht zeigt sich, wenn ganze Fließbänder durch Arbeitsniederlegungen an einem Bandabschnitt gestoppt und ganze Konzerne, die von *just-in-time*-Zulieferung abhängen, durch Eisenbahnerstreiks zum Stillstand gebracht werden [Hervorhebungen im Original]« (Silver 2005: 31).

Der Begriff der Produktionsmacht bezieht sich auf den Produktionsprozess. In Bezug auf die Sphären der Zirkulation und Reproduktion (MEW 23, Band I: 161-191, MEW 24, Band II: 104-123) können aber Subformen von Produktionsmacht abgeleitet werden: Zirkulationsmacht und Reproduktionsmacht. Über hohen Zirkulationsmacht verfügen beispielsweise die von Silver (2005: 31-33) genannten Eisenbahnarbeiter (Kalass 2012), aber auch Lkw-Fahrer, Hafenarbeiter sowie Beschäftigte von Post- und Paketdiensten. Auch Gruppen wie Studierende und Erwerbslose, die im Normalfall nicht über Produktionsmacht verfügen, können durch die Blockade von Transportwegen Zirkulationsmacht entwickeln.

Grundsätzlich gilt, dass die Zirkulationsmacht angesichts des Abbaus von Lagerkapazitäten und der deutlich verstärkten internationalen Arbeitsteilung an Bedeutung gewonnen hat. Geringer ist hingegen im Regelfall der Stellenwert von Reproduktionsmacht, obgleich der Produktionsprozess im Einzelfall auch durch die Verweigerung von Reproduktionstätigkeiten wie Kinderbetreuung und Altenpflege gestört werden kann. In dieser Arbeit wird der Begriff der Produktionsmacht so verwendet, dass er die Subformen Zirkulations- und Reproduktionsmacht mit einschließt.

über bzw. Einfluss auf Strukturen definiert.

Weder Produktionsmacht noch Marktmacht sind statisch. Vielmehr sind beide Ressourcen abhängig von den Veränderungen des kapitalistischen Verwertungsprozesses. So kann beispielsweise der Niedergang des einen und der Aufstieg des anderen Wirtschaftssektors gravierende Verschiebungen von Machtressourcen zwischen Beschäftigtengruppen nach sich ziehen. Wie Silver (2005) nachweist, kann die räumliche Verlagerung von Produktionsstätten zum Abstieg der Arbeiterbewegung des einen und zum Erstarken der Arbeiterbewegung des anderen Landes führen.

Während Produktionsmacht häufig spontan ausgeübt wird und in Gestalt von *labour unrest*, also plötzlichen Unruhen und nicht-normierten Konflikten auftritt, ist Organisationsmacht »prinzipiell auf handlungsfähige Gewerkschaften angewiesen« (Dörre 2007: 56). Sie dienen als »Sammelpunkte des Widerstandes gegen die Gewalttaten des Kapitals« (MEW 16: 149) und bieten die Möglichkeit einer betriebsübergreifenden Interessenrepräsentation der Beschäftigten.

Wrights (2000: 962-964) Definition zufolge entsteht Organisationsmacht aus der Bildung kollektiver Arbeiterorganisationen. Er unterscheidet drei Ebenen: Auf Betriebsebene agieren Vertrauensleute und Betriebsräte,³¹ in der Sphäre des Austauschs spielen die Gewerkschaften und auf Ebene des politischen Systems die Parteien die entscheidende Rolle. Insbesondere auf betrieblicher Ebene ist Organisationsmacht an die Produktionsmacht der jeweiligen Beschäftigten(gruppen) gekoppelt, kann unter spezifischen Bedingungen aber auch von der Verfügung über andere Ressourcen abhängen (Holst 2011: 60).

Entscheidendes Kriterium zur Messung von Organisationsmacht ist die »Macht der Zahl« (MEW 16: 196), also der Grad gewerkschaftlicher Organisation. Allerdings lässt sich die Organisationsmacht nicht allein aus der Zahl der Mitglieder bestimmen, schon allein, weil es sich um eine »rein formale Kategorie« handelt, die als solche »nichts über die Intensität der Bindung der Mitglieder an die Organisation« aussagt. »Der Organisationsgrad misst ausschließlich die Fähigkeit einer Organisation zur Beschaffung *formalisierter Unterstützungsverpflichtungen* [Hervorhebungen im Original]« (Streeck 1979: 72).

Die Größe von Organisationsmacht hängt ebenso von der Mobilisierungsfähigkeit ab (Müller-Jentsch 1997: 119). Auch wenn diese überwiegend latent bleibt (Dörre 2011: 275), so muss die Fähigkeit zur Mobilisierung doch

³¹ Zugleich können Betriebsräte als Ausdruck institutioneller Macht verstanden werden (siehe unten).

vorhanden sein – zumindest in den Augen des Verhandlungspartners. Weitere Parameter zur Bestimmung von Organisationsmacht sind die Infrastruktur, innere Kohäsion und Effizienz einer Organisation sowie das Engagement der Mitglieder. Da der Mitgliederpartizipation eine hohe Bedeutung zukommt (Arbeitskreis Strategic Unionism 2013), können Repräsentationsdefizite, also eine Entfremdung zwischen Führung und Basis, eine Schwächung von Organisationsmacht nach sich ziehen.

Den von Wright (2000) und Silver (2005) genannten Quellen von Arbeitermacht fügen Brinkmann et al. (2008: 25) – und das ist die Spezifik des Jenaer Ansatzes – eine weitere hinzu: die institutionelle Macht. »Sie entsteht als Resultat von Aushandlungen und Konflikten, die auf struktureller Macht und Organisationsmacht beruhen. Ihre Besonderheit wurzelt in dem Faktum, dass Institutionen soziale Basiskompromisse über ökonomische Konjunkturen und kurzzeitige Veränderungen gesellschaftlicher Kräfteverhältnisse hinweg festschreiben und teilweise gesetzlich fixieren können. Institutionelle Macht von Arbeitern existiert nur selten in Reinform; zumeist wird sie mit anderen, konkurrierenden Machtressourcen kombiniert. Auf diese Weise präformiert institutionelle Macht die Aushandlungsprozeduren und Handlungsstrategien von kollektiven Akteuren wie Betriebsräten und Gewerkschaften.«

Institutionelle Macht kann als »sekundäre Machtform« (Brinkmann/Nachtwey 2010: 21) bezeichnet werden, die letztlich von der Fähigkeit der Beschäftigten abhängt, strukturelle und Organisationsmacht zu mobilisieren. »Institutionelle (Gegen-)Macht beruht auf und entsteht durch Gegenwehr«, so Zeuner (2004: 351), dem zufolge institutionelle Machtressourcen im Sinne einer dialektischen Wechselwirkung wiederum auf andere Gegenmachtspotenziale zurückwirken: »Gegenwehrchancen können und müssen oft auch institutionell erst ermöglicht werden.«

Vertraglich oder gar gesetzlich fixierte Prozeduren weisen eine vergleichsweise hohe Stabilität auf, sodass sie »auch dann noch als wahrscheinlich, naheliegend und verbindlich gelten können, wenn sich gesellschaftliche Kräfteverhältnisse gravierend verändert haben« (Dörre 2007: 56). Gleichwohl gilt das nicht unbegrenzt. Zwar kann die Verankerung institutioneller Macht eine stabilisierende Wirkung auf Organisationsmacht haben (Dörre et al. 2009: 37). Erodieren Letztere jedoch, wird früher oder später auch der im Institutionensystem »geronnene« (Brinkmann/Nachtwey 2010: 21) Kompromiss in Frage gestellt. Bezogen auf die Mesoebene gewerkschaftlicher Macht bedeutet das beispielsweise, dass die Unternehmen bei nachlassender gewerkschaftlicher Organisationsmacht ab einem

bestimmten Punkt keine Veranlassung mehr sehen, sich in Arbeitgeberverbänden zusammenzuschließen und Tarifverträge zu unterschreiben (Haipeter 2009, Traxler 1999: 70). Wird dies zu einem flächendeckenden Phänomen, werden irgendwann auch die gesetzlichen Fixierungen in Frage gestellt.³² Laut Dörre (2011: 279) schlägt im Falle der deutschen Gewerkschaften die schwindende Organisationsmacht bereits in eine Erosion institutioneller Machtressourcen um. Auf der Makroebene des politischen Systems büßen sie »im Zuge rekommodifizierender Reformen ihren institutionellen Einfluss in der Arbeitsmarkt-, Sozial-, Gesundheits- und Rentenpolitik« nach und nach ein.

Insbesondere in stark verrechtlichten Arbeitsbeziehungssystemen wie dem deutschen (Frege/Kelly 2004), die Phasen »radikalen Strukturwandels« (Dörre/Röttger 2006: 20f.) durchlaufen, tendieren Gewerkschaften dazu, Strategien zu konservieren, deren Geschäftsgrundlage bereits abhanden gekommen ist. »Faktisch kann ein Überhang an institutioneller Macht Gewerkschaften dazu animieren, Repräsentationsdefizite und nachlassende Mobilisierungsfähigkeit durch institutionenkonformes Verhalten kompensieren zu wollen« (Brinkmann et al. 2008: 25).

Das verweist auf den »Doppelcharakter« (Zoll 1976) institutioneller Macht. »Die institutionell verankerten Handlungsoptionen verringern zwar die Abhängigkeit der gewerkschaftlichen Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit von den konkreten Organisationsmachtbeständen, bringen aber zugleich neue Abhängigkeiten mit sich« (Holst 2011: 60). Die ihrem Ursprung nach heterodoxe Lohnabhängigenmacht wird in die gesellschaftlichen Institutionen »inkorporiert«, diese sind sowohl »Ort« geregelter Konfliktaustragung« als auch »Kampfplatz« widerstreitende[r] Interessen« (Dörre et al. 2009: 37, Müller-Jentsch 1997: 80). Noch deutlicher als auf Ebene der Gewerkschaften ist diese Funktion als »Ordnungsfaktor« (Schmidt 1984) in Bezug auf das Betriebsverfassungsgesetz, durch das »die Belegschaft in die Betriebsstruktur inkorporiert, d.h. gegenüber der allgemeinen Solidarität der Lohnarbeiterschaft ausgegliedert« (Kotthoff 1985: 67) wird. Jürgens (1984: 75), der mit den Begriffen Primär- und Sekundärmacht arbeitet, weist darauf hin, dass »im Entwicklungsverlauf in Deutschland und den meisten anderen kapitalistischen Industrieländern die teils durch staatliche Gesetzgebung, teils durch Vereinbarungen zwischen den Tarif- bzw. Betriebspar-

³² Das ist der Hintergrund für die insbesondere in Phasen gewerkschaftlicher Defensive immer wieder aufflammende Diskussion über die Ablösung des »Günstigkeitsprinzips« und des »Tarifvorbehalts« (Berg et al. 2005: 45, 56f., Achten/Zachert 2003).

teien entstandenen Institutionen und Regelungen der Konfliktverarbeitung und des Interessenausgleichs wesentlich zur Transformation der betrieblichen Macht- in Herrschaftsbeziehungen beigetragen haben. Die Vereinbarungen, Regelungen und Absprachen haben die Funktion, Maßnahmen und Anweisungen auszugrenzen, die als willkürlich, regelverstoßend usw. gelten und legitimes ›Widerstreben‹ hervorrufen *dürfen*. Die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen als Träger der ›Sekundärmacht‹ der Belegschaft erhalten im Zuge dieses Prozesses zunehmend die Funktion der Legitimationsbeschaffung für Managementhandeln [Hervorhebungen im Original].«

Notwendiger Bestandteil der institutionellen Inkorporation der Interessen von Lohnabhängigen ist, dass deren Repräsentanten (Gewerkschaften, Betriebsräte) in der Lage sind, die Beschäftigten auf ausgehandelte Kompromisse zu verpflichten – und zwar nicht allein die gewerkschaftlich organisierten (Flecker/Schulten 1999: 84). Sie müssen nicht nur von der Arbeitgeberseite, sondern auch von den Belegschaften als »authentische Repräsentanten kollektiver Arbeitsinteressen« (Dörre 2011: 277f.) akzeptiert werden. Ohne diese »Verpflichtungsfähigkeit« (Traxler 2001) können sie die »in den korporatistischen Strukturen institutionell verankerten Handlungsoptionen auf Dauer nicht einlösen« (Holst 2011: 61). Müller-Jentschs (1996: 50, 2008: 69) Intermediaritätsparadigma³³ zufolge üben die Gewerkschaften daher Macht in zwei Richtungen aus: »Die *Bargaining-Funktion* der Gewerkschaften hat zur Voraussetzung, dass die Organisation streikfähig ist, das heißt, Macht *durch* Mitglieder ausgeübt werden kann. Die *Repräsentationsfunktion* der Gewerkschaft basiert darauf, dass sie ihre Mitglieder auf ausgehandelte Vereinbarungen verpflichten kann, das heißt, Macht *über* ihre Mitglieder auszuüben vermag [Hervorhebungen im Original].«

Die institutionelle Einbindung der Beschäftigtenorganisationen – deren Voraussetzung große strukturelle und Organisationsmacht ist – erklärt auch die Feststellung von Silver (2005: 125f.), dass das Verhältnis von Militanz und Macht oftmals umgekehrt ist: In ihrem Vergleich zwischen der Textil- und Autoindustrie arbeitet sie heraus, dass die Beschäftigten in Letzterer über größere strukturelle Machtressourcen verfügen, aber nicht unbedingt militanter sind. Hier zeigt sich der Wert der Erweiterung des Konzepts um die Kategorie der institutionellen Macht.

³³ Zur Diskussion über die Aktualität der Kategorie Intermediarität siehe Bergmann (2005), Trinczek (2005), Zeuner (2005), Dörre (2005, 2010).

Über das Verhältnis zwischen den Machtressourcen im Jenaer Ansatz schreibt Dörre (2011: 278): »Strukturelle, Organisations- und institutionelle Macht von Lohnabhängigen entwickeln sich in Phasen. Die eine Machtform geht aus der anderen hervor; dies jedoch nicht im Sinne strikter Linearität und permanenter Steigerung. Über lange Zeiträume und in Abhängigkeit von sozioökonomischen wie politischen Einflüssen existieren die Quellen von Lohnarbeitermacht in unterschiedlichen Kombinationen und Organisationsformen und teilweise auch in Konkurrenz zueinander. Veränderungen von Arbeitsbeziehungssystemen und der Funktion gewerkschaftlicher Interessenvertretung lassen sich aus dieser Perspektive als Veränderungen in der Verfügung über Machtressourcen analysieren.«

Die »isolierte Betrachtung der einem Akteur zur Verfügung stehenden Machtressourcen« (Allespach/Bartmann 2011: 621) reicht freilich nicht aus, um die (Kräfte-)Verhältnisse zwischen Kapital und Arbeit angemessen zu analysieren. Denn Macht hat einen »beziehungsmäßigen« Charakter: »Macht ist also eine Beziehung, und nicht ein Attribut der Akteure. Sie kann sich nur dadurch äußern – und damit für einen der beteiligten Gegenspieler zwingend werden –, dass sie in einer zwei oder mehrere Akteure aneinander bindenden Beziehung zum Tragen kommt [...]. Noch genauer, sie kann sich nur über den *Austausch* entwickeln, der zwischen den in einer solchen Beziehung engagierten Akteuren stattfindet [Hervorhebungen im Original]« (Crozier/Friedberg 1993: 39).

Allerdings handelt es sich beim Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit um eine »unausgewogene Beziehung«: »Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist« (Crozier/Friedberg 1993: 41). Es ist also nicht so, dass sich Kapitalinteressen in jeder Lage oder »in letzter Konsequenz« stets durchsetzen. Auch die Beschäftigten können der Gegenseite von Zeit zu Zeit ihren Willen aufzwingen, allerdings ohne dadurch das strukturelle Kräfteungleichgewicht zwischen Kapital und Arbeit dauerhaft aufzuheben. Zusammengefasst kann Macht als eine Relation definiert werden, die »instrumentell, nicht-transitiv und gegenseitig, aber unausgewogen« (Minssen 2013: 335) ist.³⁴

³⁴ »Instrumentell ist diese Beziehung, weil sie sich nur unter der Perspektive eines Ziels begreifen lässt, nicht-transitiv, weil sie nicht übertragbar ist – wenn Akteur A Macht über Akteur B hat und B wiederum über C, bedeutet dies noch lange nicht, dass A auch Macht über C hat –, und gegenseitig, aber unausgewogen, weil Macht eine Be-

Aus dem Verständnis von Macht als relationalem Verhältnis folgt, dass die Möglichkeiten zur Durchsetzung von Lohnabhängigeninteressen nicht allein von den dem jeweiligen Akteur zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängt, sondern auch vom Agieren und von den Ressourcen der Gegenseite. Ein international tätiger Großkonzern kann beispielsweise auf andere (finanzielle, diskursive, wissenschaftliche, etc.) Ressourcen zurückgreifen als ein mittelständisches Unternehmen. Je nach Marktstellung und Liquiditätssituation kann ein Konzern einen Streik länger oder kürzer durchhalten. Und ein Staatsbetrieb der öffentlichen Daseinsfürsorge kann diskursiv, durch Druck auf Parteivertreter und »moralische« Argumente, womöglich stärker unter Druck gesetzt werden als ein privater Industriekonzern.

Letzteres verweist auf eine weitere Dimension, die im bisherigen Modell nur unzureichend erfasst wird: Die Fähigkeit, die öffentliche Meinung zu beeinflussen, den Diskurs (mit) zu bestimmen. Dem kommt insbesondere bei Beschäftigtengruppen, die über geringe strukturelle und Organisationsmacht verfügen, eine große Rolle zu. Das weist Chun (2009), die diese Quelle symbolische Macht (*symbolic leverage*) nennt, in Bezug auf Reinigungs- und Pflegekräfte in den USA und Südkorea nach.³⁵

Angesichts nachlassender struktureller und Organisationsmacht gewinnt die Beeinflussung des öffentlichen Diskurses auch hierzulande in Arbeitskämpfen an Bedeutung. Als Beispiel kann hier der Streik der Gebäudereiniger im Jahr 2009 gelten. Trotz der sehr geringen Marktmacht der größtenteils prekär Beschäftigten, des niedrigen Organisationsgrads – von den rund 860.000 Beschäftigten waren vor dem Arbeitskampf lediglich 40.000 in der IG BAU organisiert, danach waren es etwa 60.000 (Behruzi 2012a: 4) – und obwohl die Arbeitsniederlegungen von nur 5.460 Reinigungskräften geringen ökonomischen Schaden anrichteten, setzte die Gewerkschaft deutliche Lohnsteigerungen durch. Entscheidender Grund war, dass sie mit dem »Putzstreik der Unsichtbaren« die öffentliche Meinung massiv beeinflusste (Bispinck 2009: 23-25). Der IG BAU-Vorsitzende Klaus Wiesehügel (2009: 8) sagte: »Die Unternehmer haben diesem Kompromiss wohl auch

ziehung unterstellt, in der die beteiligten Akteure Ressourcen einbringen, ohne jedoch von der Beziehung in gleichem Maße profitieren zu können« (Minssen 2013: 335f.).

³⁵ Beaud/Pialoux (2004: 268) sprechen ebenfalls von symbolischer Macht, und zwar in Bezug auf die Deutungshoheit von Gewerkschaftsaktivisten (Delegierten) bei Peugeot Sochaux: »Die Delegierten hatten, indem sie mit Hilfe der marxistischen Ausbeutungstheorie die konkreten Mehrwert steigernden Mechanismen »entlarvten«, eine informelle Verhandlungsposition erobert, die ihnen symbolische Macht und den Respekt der anderen Arbeiter einbrachte.«

zugestimmt, weil sie so schnell wie möglich aus dieser negativen Berichterstattung raus wollten.«

Solche Erfahrungen sind mit den genannten drei Machtressourcen schwer zu greifen. Sicherlich ist die Fähigkeit, öffentliche Diskurse zu beeinflussen, an Organisationsmacht gebunden. Ohne gewerkschaftliche Organisation fehlt der Träger solcher Kampagnen. Und ohne ein Minimum an Beschäftigtenaktivität, möglichst in Form von Arbeitskämpfen, können mit der Beeinflussung der öffentlichen Meinung allein kaum gewerkschaftliche Ziele durchgesetzt werden.³⁶ Dennoch erscheint es in Bezug auf die Untersuchungsfragen als hilfreich, mit einer vierten Machtressource zu arbeiten, die als »diskursive Macht« oder »Diskursmacht«³⁷ bezeichnet wird. Diese »gewerkschaftliche ›soft power« (Urban 2010: 444)³⁸ existiert nicht eigenständig, sondern ist direkt an Organisationen oder organisierte Gruppen geknüpft, kann daher auch unter Organisationsmacht subsumiert werden. Im Gegensatz zur institutionellen Macht kann sie sich nicht verselbständigen, sei es auch nur vorübergehend. Anders als bei Urban (2010) wird der Begriff hier nicht auf die gesellschaftliche Ebene bezogen, sondern auf die betriebliche. Unter anderem mit Blick auf das Agieren von Betriebsratsfraktionen, deren Auseinandersetzungen fast ausschließlich auf diskursiver Ebene stattfinden, macht es in der vorliegenden Arbeit trotz der genannten Einschränkungen Sinn, Diskursmacht als eigenständige Kategorie zu verwenden.

»Kooperationsmacht« (Arbeitskreis Strategic Unionism 2013) – die Fähigkeit, Organisationsmacht durch den Rückgriff auf Ressourcen anderer Gruppen zu stärken – erscheint für die vorliegende Arbeit hingegen nicht sehr relevant. Anders als vom Arbeitskreis Strategic Unionism (2013: 360) wird hier daher nicht der Begriff der »gesellschaftlichen Macht« verwendet, der Kooperations- und Diskursmacht vereint.

³⁶ Als Beispiele hierfür können die aktuellen Mindestlohn- und Leiharbeitskampagnen der DGB-Gewerkschaften angeführt werden. Sie waren außerordentlich erfolgreich darin, die öffentliche Meinung zu prägen, konnten aber erst in Kombination mit der Mobilisierung von Organisationsmacht – beispielsweise in der Metall-Tarifrunde 2012 (Verhandlungsergebnis Metall- und Elektroindustrie 2012) – Verbesserungen erreichen.

³⁷ Chuns (2009) Begriff der symbolischen Macht, die sie als »the power of naming« definiert und bei der es vor allem um moralische Normen und kulturelle Werte geht, ist m.E. zu eng gefasst.

³⁸ Urban (2010: 444) selbst spricht von »kommunikativer Macht«.

Kein Modell kann die gesellschaftliche Realität in ihrer gesamten Komplexität erklären. Das gilt auch für den Machtressourcenansatz. Zu den blinden Flecken insbesondere der frühen mit dem Konzept operierenden Arbeiten zählt, dass sie die Akteure selbst nahezu ignorieren. »Gewerkschaftliche Machtressourcen sind in der Perspektive nicht Potenziale von Akteuren, die diese befähigen oder einschränken, sondern sie werden zu unabhängigen Variablen, um die Entwicklung von Arbeiterbewegungswellen überhistorisch zu erklären und ermöglichen kaum, konkrete Konflikte und Bewegungen zu erklären« (Nachtwey et al. 2012).

Damit in Zusammenhang steht, dass Silver (2005: 34, 52f.) keine Aussagen über die Verbindung von Arbeitermilitanz und Arbeiterbewusstsein macht. Sie verweist lediglich zum einen auf die Aussage von Piven/Cloward (2000: 413f.), die Vorstellung von Macht sei selbst eine wichtige Quelle von Arbeitermacht, zum anderen auf Thompson (1980: 267), der das Entstehen von Klassenbewusstsein auf Klassenkämpfe zurückführt. Letzterer repliziert damit Marx (1989: 310): »Die ökonomischen Verhältnisse haben zuerst die Masse der Bevölkerung in Arbeiter verwandelt. Die Herrschaft des Kapitals hat für diese Masse eine gemeinsame Situation, gemeinsame Interessen geschaffen. So ist diese Masse bereits eine Klasse gegenüber dem Kapital, aber noch nicht für sich selbst. In dem Kampf [...] findet sich diese Masse zusammen, konstituiert sie sich als Klasse für sich selbst.«

Anders als die ursprüngliche Diskussion um Machtressourcen ignoriert die neuere Forschung die Rolle der Akteure nicht. Im Gegenteil ist der Verweis auf deren »Strategische Wahl« im Jenaer Machtressourcenansatz zentral. In dieser Lesart beschreibt das Konzept Ressourcen, auf die Lohnabhängige im Konflikt oder in Kooperation mit Unternehmern und Regierung zur Durchsetzung ihrer Interessen zurückgreifen können. Das bedeutet aber nicht, dass sie dies auch tun. Mobilisiert werden die eigenen Ressourcen nur in zugespitzten Konflikten, zumeist bleiben sie latent.

Wie ist es sonst zu erklären, dass die mit hoher Organisationsmacht sowie großer institutioneller und diskursiver Macht ausgestatteten deutschen Gewerkschaften im vergangenen Jahrzehnt deutlich geringere Einkommenssteigerungen durchgesetzt haben als ihre über wesentlich geringere Machtressourcen verfügenden Schwesterorganisationen in anderen europäischen Ländern? Wie kann es sein, dass manche Beschäftigtengruppen, die in keinem der genannten Bereiche über bedeutende Machtressourcen verfügen, erfolgreiche Tarifauseinandersetzungen bestehen, während Belegschaften mit hoher Produktions- und Organisationsmacht – zum Teil ohne Gegenwehr – Verschlechterungen hinnehmen? Der Machtressourcen-

nansatz zeigt lediglich das den Lohnabhängigen zur Verfügung stehende *Machtpotenzial* auf. Ob sie dieses zum Einsatz bringen oder nicht, hat unter anderem mit der ideologischen und gewerkschaftspolitischen Ausrichtung der handelnden Personen und Gruppen zu tun. Daher wird der Diskussion über die subjektiven Einstellungen der Akteure, in diesem Fall der Belegschafts- und Betriebsratsströmungen, in der Arbeit viel Raum eingeräumt.

Bislang diente der Machtressourcenansatz vor allem dazu, Entwicklungen auf der gesellschaftspolitischen Makroebene oder auf der Mesoebene der Tarifparteien zu analysieren. Silver (2005) wählt gar einen extrem weiten Fokus und versucht, mit Hilfe der Machtressourcen Arbeiterunruhen in welt-historischer Perspektive einzuordnen. In der vorliegenden Arbeit wird nun der Versuch unternommen, das Konzept auf Ebene der betrieblichen »Mikropolitik« (Minssen 2013: 334, Ortman 1995: 29-42) zu nutzen, wobei der Betriebsrat als Spezialfall von Arbeitermacht verstanden wird. Es soll dazu dienen, die innerbetrieblichen Machtauseinandersetzungen – nicht nur zwischen Management und Beschäftigtenvertretung, sondern auch zwischen verschiedenen Strömungen in Belegschaft und Betriebsrat – offenzulegen. Das in zweifacher Hinsicht: Zum einen wird gefragt, welche Ressourcen den Belegschaften bzw. einzelnen Beschäftigtengruppen zur Verfügung stehen. Zum anderen wird diskutiert, die Nutzung und Reproduktion welcher Machtressourcen für die jeweiligen Strömungen im Vordergrund stehen. Die Frage ihrer machtpolitischen Ausrichtung hilft bei der Differenzierung und Charakterisierung der Fraktionen. Letztlich geht es darum, Kräfteverhältnisse im Betrieb zu verstehen und Erneuerungspotenziale für gewerkschaftliches Handeln aufzuzeigen.

4. Gewerkschaften und Solidarität

Der Begriff der Solidarität spielt für gewerkschaftliches Handeln eine zentrale Rolle. Mehr noch: »Solidarität zu organisieren ist der erste Existenzgrund aller Gewerkschaften« (Zeuner 2004: 328). Seine historischen Wurzeln hat der Begriff im Römischen Recht: »Obligato in solidum« bezeichnete die Verpflichtung jedes Mitglieds einer (meist familiären) Gemeinschaft, für die Gesamtheit der Schulden aufzukommen und umgekehrt die Verpflichtung der Gemeinschaft, für die Schulden des einzelnen Mitglieds geradezustehen. Seit Beginn des 19. Jahrhunderts politisierte sich der Begriff und ersetzte zunehmend den in der Französischen Revolution berühmt gewor-

denen der Brüderlichkeit. Zugleich hielt er Einzug in die klassische Soziologie (Bayertz 1998: 11).

Definitionen von Solidarität gibt es viele. In Bezug auf die Gewerkschaftsbewegung erscheint mir die von Reitzenstein (1961: 11) beachtenswert: »Solidarität soll hier ein gemeinsames soziales Handeln bedeuten, bei dem eine Vielzahl von Menschen aus einer ihnen gleichen und gemeinsamen Lebenslage heraus und um gemeinsamer und gleicher Ziele willen, einem ›sozialen Gegenpart‹ gegenüber füreinander einsteht.« Dabei unterscheidet sich Solidarität von Wohltätigkeit dadurch, »dass eine grundsätzliche Gleichheit zwischen den Beteiligten existiert, die zu der *gegenseitigen* Erwartung von Hilfe im Bedarfsfall berechtigt [Hervorhebungen im Original]« (Bayertz 1998: 43). Gemeint ist hier eine »generalisierende Reziprozität«, bei der es nicht auf die Äquivalenz der Leistungen und Gegenleistungen ankommt.³⁹ Anders als bei Wohltätigkeit liegt in diesem Verständnis von Solidarität keine Hierarchie der Stärke und Leistung vor, sondern eine Symmetrie (Klindworth/Schröder 2010: 9).

Wie bei Reitzenstein spielt auch für Engels (1973: 223) die gemeinsame Lebenslage der Betroffenen für die Entstehung von Solidarität eine zentrale Rolle. Er meinte, »dass das einfache, auf der Einsicht in die Dieselbigkeit der Klassenlage beruhende Gefühl der Solidarität hinreicht, unter den Arbeitern aller Länder und Zungen eine und dieselbe große Partei des Proletariats zu schaffen und zusammenzuhalten«. Die Solidarität ist demnach ein Element des Klassenbewusstseins, mit dem »die arbeitenden Massen die Gemeinsamkeit ihrer Beschwerden und Interessen fühlen, ihre Solidarität als Klasse gegenüber allen anderen Klassen« (Engels 1972: 630f.).

Spätere Autoren haben allerdings betont, dass solidarisches Handeln durch gemeinsame materielle Interessen allein nicht hinreichend begründet wird. Denn, so das von Nelson (1972: 577f.) bereits in den 1920er Jahren vorgebrachte Argument, »wenn wirklich Zweckmäßigkeitserwägungen und nicht Verantwortungsbewusstsein (diese moralische Krücke) den Arbeiter leiten, wird er nur Sorge tragen, dass die *anderen* – möglichst viele andere natürlich – den Klassenkampf führen, damit er seinerseits nicht von dem Versagen des Klassenkampfes Nachteil hat. [...] Er selbst aber wird sich durch kluges Lavieren einen auskömmlichen Posten im Dienst des Kapitalisten sichern, um nach beiden Seiten hin gedeckt zu sein [Hervorhebungen im Original]«. Solidarität entsteht zwar auf Basis gemeinsamer materieller Interessen, besitzt darüber hinaus aber auch eine »uneliminierbare moralische

³⁹ Zu unterschiedlichen Typen von Reziprozität siehe Lessenich/Mau 2005.

Dimension«, wie Bayertz (1998: 42f.) mit Bezug auf Streikbrecher und so genannte Trittbrettfahrer in gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen ausführt: »Wenn in einer Gruppe Solidarität erwartet wird, ist die Reaktion auf ihr Ausbleiben nicht nur Bedauern, sondern moralische Missbilligung. Unsolidarisches Verhalten gilt unter den Mitgliedern der Gruppe eben nicht nur als ›unklug‹, sondern als schäbig und verwerflich. Dafür gibt es zwei Gründe: *Erstens* erschwert derjenige, der sich unsolidarisch verhält, das Erreichen der gemeinsamen Gruppenziele; er schadet nicht nur sich selbst, sondern auch denjenigen, denen er die erwartete Solidarität verweigert. Und *zweitens*: Wer denjenigen, die für ihre Interessen kämpfen, die Solidarität verweigert, hilft zugleich dem Gegner [Hervorhebungen im Original].«

Moralisch verpflichtend können gemeinsame Interessen aber nur sein, wenn sie legitim sind. Andernfalls würde das Handeln eines Mafia-Mitglieds, das bei der Polizei aussagt, als unsolidarisch gelten. Auch die »Klassensolidarität« der Unternehmer wurde von den Theoretikern und Akteuren der Arbeiterbewegung nie mit denselben moralischen Maßstäben gemessen wie die der Arbeiterschaft. »Sie führten den Kampf in dem Bewusstsein, sich gegen bestehendes Unrecht zur Wehr zu setzen und gingen davon aus, die Gerechtigkeit auf ihrer Seite zu haben. Dieser Befund kann verallgemeinert werden. Im Selbstverständnis von Angehörigen politischer und sozialer Emanzipationsbewegungen geht es nicht um die Durchsetzung nackter Interessen, sondern um die Realisierung *gerechter* Ziele [Hervorhebungen im Original]«. In diesem Sinne gilt Solidarität – in Form der für soziale Emanzipation streitenden Arbeiter-, der antikolonialen oder der Bürgerrechtsbewegung – als »eine entscheidende Quelle des Rechtsfortschritts« (Bayertz 1998: 45).

Solidarität ist also Mittel zum Zweck, zur Fortentwicklung der menschlichen Gesellschaft in Richtung mehr Gerechtigkeit – aber nicht nur. Für die solidarisch Handelnden ist sie auch »ein Teil ihres Selbst« (Hondrich/Koch-Arzberger 1992: 12), für die Gewerkschaften gemeinsamer Wert als »*shared mental model*« (Priddat 2009: 107). Lukács (1919: 91) sieht im Klassenkampf praktizierte Arbeitersolidarität gar als die partielle Vorwegnahme einer künftigen Gesellschaft: »Jene Solidarität, die von den größten Denkern der Bourgeoisie als ein unerreichbares Ideal der Gesellschaft propagiert worden war, ist als Wirklichkeit im Klassenbewusstsein, in den Klasseninteressen des Proletariats lebendig vorhanden. Die weltgeschichtliche Berufung des Proletariats offenbart sich eben darin, dass die Erfüllung seiner Klasseninteressen die gesellschaftliche Erlösung der Menschheit mit sich bringt.«

Auch Zeuner (2001) betont, in solidarischem Verhalten der Beschäftigten liege »ein politisches Erfahrungspotenzial, das für eine menschlichere Gesellschaft genutzt werden kann«, schränkt aber ein, dass dieses »nicht von selber humanisierend wirkt«. Er nennt Solidarität zwar »das Gegenteil von Markt- und Konkurrenzverhalten«, unterscheidet aber zwischen zwei Arten von Solidarität, »zwischen exklusiver und inklusiver Solidarität, zwischen einer, die sich der Tendenz nach ausweiten will, und einer, die sich abschottet und Andere, Fremde, ausschließt. Solidarität ist nicht von vornherein und nicht selber allumfassend«. Das gelte auch für gewerkschaftliche Solidarität.

Rorty (1991: 307f.) verweist auf die grundsätzliche Partikularität des Solidaritätsbegriffs, indem er erklärt, »dass unser Solidaritätsgefühl am stärksten ist, wenn die, mit denen wir uns solidarisch erklären, ›zu uns‹ gehören und ›wir‹ etwas enger Begrenztes als die Menschenrasse ist. Das kommt daher, dass die Begründung ›weil sie ein Mensch ist‹ eine schwache, nicht überzeugende Erklärung für eine großzügige Handlung liefert«. Solidarität lebt demnach vom Gegensatz: »›Wir‹ bildet einen Kontrast zu ›ihnen‹, die ebenfalls Menschen sind – aber Menschen von der falschen Sorte.« Mit dieser Einsicht sei man indes »nicht zur Regression in einen bornierten Partikularismus verdammt«, betont Bayertz (1998: 21). »Manches spricht dafür, dass in unserem moralischen Bewusstsein in der Regel universalistische und partikularistische Orientierungen *koexistieren*: teilweise friedlich, teilweise konfliktthaft [Hervorhebungen im Original].«

Für Arbeitersolidarität ist der »negative Bezugspunkt« (Bayertz 1998: 41) geradezu konstitutiv – in Form der Unternehmer, deren Interessen denen der Arbeitenden nach marxistischer Lesart diametral entgegenstehen.⁴⁰ Diese »Zweipoligkeit« bedeutet »einen *positiven* Bezug auf bestimmte Ziele oder Interessen, die durch das gemeinsame Handeln der Gruppe erreicht werden sollen. Notwendig wird das gemeinsame Handeln in der Regel aber erst dadurch, dass zur Realisierung der gemeinsamen Ziele oder Interessen Widerstände überwunden werden müssen; und zwar vor allem

⁴⁰ Auch wenn man diesen Standpunkt nicht teilt, bleibt gewerkschaftliche Solidarität in erster Linie eine »Kampfsolidarität« (Zeuner 2004: 328), deren Ziel die Durchsetzung eigener gegenüber anderer Interessen ist. Das macht sich schon daran fest, dass die »Gegnerfreiheit« ebenso wie Durchsetzungsfähigkeit Bedingung dafür ist, dass Arbeiterorganisationen als Gewerkschaften juristisch anerkannt werden (Holtmann 2000: 227).

Widerstände anderer Gruppen, die konkurrierende Interessen vertreten« (Bayertz 1998: 41).

Allerdings schließen Gewerkschaften nicht nur den »sozialen Gegenpart« (Reitzenstein 1961: 11) aus. Sie wirken »oft auch als Männerbünde, als zunftartige Elitevereine, als Verteidigungsorganisationen bestimmter ethnischer Gruppen gegen Konkurrenz von außen. Gewerkschaften sind immer Abwehrorganisationen gegen die totale Konkurrenz gewesen, und *ein* Mittel der Konkurrenzabwehr ist die Regulierung des Zugangs zum Arbeitsmarkt [Hervorhebungen im Original]«, so Zeuner (2001), der das eindrucksvoll am historischen Beispiel des Verbandes der Deutschen Buchdrucker⁴¹ belegt. Er betont: »Exklusive Solidarität dieser Art muss nicht von vornherein moralisch fragwürdig sein, und sie ist in gewissem Umfang unvermeidlich.« Allerdings habe sie »immer eine offene Flanke nach rechts – zur Konstruktion von Feindbildern samt entsprechendem Verhalten« (Kurz-Scherf/Zeuner 2001: 156).

Zoll (2000: 9) stellt einer »alten« Solidarität als »Beziehung zwischen Gleichen« die Möglichkeit einer »neuen« Solidarität »mit denen, die anders sind, die uns fremd sind«, gegenüber. Er postuliert: »Arbeitersolidarität war und ist eine relativ leichte Sache, denn es ist leichter mit jemandem solidarisch zu sein, der gleich oder zumindest ähnlich ist, der zur selben Gruppe oder gar Gemeinschaft gehört [...]. Die Arbeitersolidarität befindet sich in einer Krise, weil viele heute klar sehen, dass die Arbeitnehmer sehr unterschiedlich sind und unterschiedliche Interessen haben – seien es nun Männer oder Frauen, Junge oder Alte, Arbeiter oder Angestellte, Einheimische oder Fremde [...].«

In einer Idealisierung der Vergangenheit verkennt der Autor freilich, dass es schon immer eine innere Fragmentierung der Arbeiterklasse entlang geschlechtlicher, ethnischer und anderer Linien gegeben hat. Einerseits sind sicherlich weitere Differenzierungen hinzugekommen, andererseits ist materiell gesehen in manchen Bereichen eher eine Tendenz zur Nivellierung von Unterschieden festzustellen. So dürften beispielsweise die relativen Einkommensdifferenzen zwischen Arbeitern und Angestellten/Akademikern heute deutlich geringer ausfallen als in Zeiten der »alten Klassengesell-

⁴¹ Diese Gewerkschaft setzte vor 1933 gemeinsam mit den Unternehmern ein rigides System der Lehrlingsbeschränkung und Marktregulierung durch, das mögliche Konkurrenten, insbesondere Frauen, vom Zugang zu dem Beruf ausschloss. Für die begrenzte Gruppe von Arbeitern konnte der Verband der Buchdrucker so jahrzehntelang außerordentlich gute Tarifiergebnisse erzielen (Scheriau 2000).

schaft«. Zudem musste sich auch in der Vergangenheit Klassenbewusstsein erst herausbilden: »Arbeitersolidarität war nicht ›leicht‹, denn die ›Klasse‹ befand sich im Regelfall nicht im Zustand einer ›Gemeinschaft‹, sondern sie musste erst bewusst zusammenfinden. Selbst in der die Arbeitssituation vereinheitlichenden ›großen Fabrik‹ gab es innerhalb der Arbeiterschaft deutliche und vom Arbeitgeber auch konstruierte Differenzen und Hierarchien, die Solidaritätshindernisse sein konnten« (Zeuner 2004: 330).

Laut Zeuner (2004: 333f.) sind sowohl prinzipiell und auch aktuell beide Formen von Solidarität möglich: „Die exklusive Solidarität als – möglicherweise mit den Arbeitgebern vereinbarte – Arbeitsmarktregulierung, als Ausschluss von Außenseitern, z.B. Frauen, Ausländern, Unqualifizierten, vom Zugang zu Berufen und Arbeitsplätzen; und die inklusive Solidarität, die tendenziell alle Gleichbetroffenen im Kampf um Mindeststandards zusammenfasst – entweder aus politisch-moralischer Überzeugung oder aus ökonomischem Kalkül gegen Unterbietungskonkurrenz oder aus beiden Motiven.«

Der Autor gibt dabei zu bedenken, dass erfolgreiche exklusive Solidarität »nur noch (aber vielleicht zunehmend) Beschäftigtengruppen mit auf dem Arbeitsmarkt aktuell knapper und dringend benötigter Qualifikation (z.B. Piloten mit ihrer Gewerkschaft ›Cockpit‹) organisieren« können. Die Alternative hierzu sei die Orientierung am Prinzip »Einheit in Vielfalt« und der Einsatz der Kampfkraft starker Gruppen auch zum Nutzen der Schwachen (Zeuner 2004: 334). Ähnlich unterscheidet Keller (2008: 368f.) mit Bezug auf Fichtner/Zeuner (2002) zwischen inklusiver Solidarität von Industriegewerkschaften und exklusiver Solidarität von Berufsverbänden: »Während Industrieverbände inklusive Solidarität zwischen Mitgliedergruppen herstellen müssen und dabei erhebliche Probleme bei der Vereinheitlichung und Mediatisierung heterogener Interessen in Kauf nehmen, weil diese Prozesse eine gewisse Nivellierung hoher gruppenspezifischer Forderungen zur Folge haben, können Berufsverbände sich exklusive Solidarität zugunsten der spezifischen Belange ihrer vergleichsweise homogenen Klientel leisten, ohne Rücksicht auf die Durchsetzung von Interessen anderer Gruppen nehmen zu müssen.«

Allererdings besteht auch in den Industriegewerkschaften und den in ihnen organisierten Betriebsräten eine unverkennbare Tendenz, stärker auf exklusive Solidarität zu setzen. Als Beispiel hierfür nennt Zeuner (2001) das »Bündnis für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit«, das er als »exklusive, gegen die ausländische Konkurrenz gerichtete Solidarität aller deutschen Arbeitnehmer mit dem deutschen Kapital« beschreibt.

Mit ähnlicher Berechtigung kann diese Argumentation für die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Betriebspakete angeführt werden. Kern/Schumann (1984: 124f.) weisen allerdings darauf hin, dass die (Automobil-)Betriebsräte mit der Unterwerfung unter die Prämissen des Standortwettbewerbs »einem in den von ihnen vertretenen Belegschaften fest verankerten Interesse entsprechen: der Sicherung des Betriebes als Basis der Beschäftigung. [...] Sie betreiben eine Schutzpolitik für *ihre* Wählerschaft – wohlwissend, dass diese Politik, gerade wenn sie erfolgreich ist, Außenstehende belastet, weil anderwärts Marktanteile und Fertigungsstufen verloren gehen. [...] Des Widerspruchs zwischen Gruppenegoismen und Klassensolidarität ist man sich dabei meist bewusst.«

Auf die Dilemmata der Betriebsräte im Standortwettbewerb verweist auch Zeuner (2001): »Man kann von Betriebsräten am Standort A nicht erwarten, dass sie zustimmen, wenn Arbeitsplätze an den Standort B verlagert werden, wo diese Arbeitsplätze, von einem übergeordneten und vergleichenden Gerechtigkeitsgesichtspunkt betrachtet, vielleicht noch dringender gebraucht werden. Allerdings kann man von den Betriebsräten am Standort A schon verlangen, dass sie solche vergleichenden Gerechtigkeitsgesichtspunkte immerhin in Betracht ziehen, und dass sie ihren Interessenstandpunkt nicht auch noch damit ideologisch untermauern, dass sie sich selber für höherwertig und die Konkurrenten am anderen Standort für minderwertig erklären.«

Möglicherweise ist die letztgenannte Verhaltensweise eher die Regel als die Ausnahme. Nach Dörres (2010c: 141) Beobachtung »tendieren von Strukturwandel und Standortkonkurrenzen bedrohte Arbeiter und Angestellte dazu, ihr Sozialeigentum, das ›Privileg‹ der Festanstellung, mit Zähnen und Klauen zu verteidigen. Aus diesem Grund nehmen sie es im Krisenfall letztendlich hin, wenn Beschäftigungs- und Einkommensrisiken – häufig in Übereinstimmung mit den Interessenvertretungen – vor allem auf die flexibel und prekär Beschäftigten abgewälzt werden.« In der Konsequenz verfestigen sich »Spaltungs- und Segmentationslinien, die sich künftig als eine spezifische Form der Klassenspaltung erweisen könnten.«

Die »Selektivität der Vertretung von Arbeiterinteressen« (Brandt 1990: 232) könnte gravierende Konsequenzen für den Charakter der betreffenden Gewerkschaften haben. Denn darin ist eine »Entwicklung hin zu fraktalisierten Interessenverbänden, zu Fraktal-Gewerkschaften [...] fast schon zwingend angelegt« (Dörre et al. 2011: 42). Diese wären »vornehmlich an einer Bestandssicherung der von [ihnen] noch repräsentierten Branchen und Unternehmen interessiert«, der sie andere Interessen unterordnen (Dörre

2011: 289). Den Anspruch zur Vertretung umfassender Klasseninteressen würden sie aufgeben. Schmalz/Dörre (2013: 36) betonen allerdings, dass »eine weitere Fraktalisierung oder gar Renationalisierung von Lohnabhängigeninteressen [...] nicht schicksalhaft vorprogrammiert« ist. Die Akteure hätten auch hier eine »strategische Wahl«.

5. Betriebliche Wettbewerbsbündnisse

Die Etablierung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse in Deutschland im Verlauf der 1990er Jahre hat sich mit einiger Verzögerung in einer breiten wissenschaftlichen Rezeption niedergeschlagen. Im juristischen Diskurs ging es dabei vor allem um die Frage, unter welchen Umständen und in welcher Rechtsform betriebliche Vereinbarungen legal sind – und ob es gesetzlicher Änderungen bedarf. Zentral sind in diesem Zusammenhang der »Tarifvorrang« aus dem Betriebsverfassungsgesetz (§77, Abs. 3) und das »Günstigkeitsprinzip« aus dem Tarifvertragsgesetz (§4, Abs.3). Ersterer legt fest, dass Arbeitsentgelte und -bedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein dürfen. Letzteres besagt, dass vom Tarifvertrag abweichende Abmachungen nur dann möglich sind, wenn sie für den Beschäftigten günstiger sind. Unternehmervertreter sowie konservative und liberale Politiker erklärten, der Verzicht auf tarifliche Leistungen könne für die Arbeitnehmer »günstiger« sein, wenn dadurch Entlassungen vermieden würden. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte dies 1999 in der so genannten Burda-Entscheidung mit dem Argument zurückgewiesen, hier würden »Äpfel mit Birnen« verglichen. Vorstöße von Union und FDP sowie der bayerischen Landesregierung im Jahr 2003, eine gesetzliche »Klarstellung« im Sinne der Unternehmer zu erreichen, scheiterten. Allerdings drohte auch SPD-Kanzler Gerhard Schröder in seiner im März 2003 gehaltenen »Agenda-Rede« mit Gesetzesänderungen. Die IG Metall reagierte auf diesen Druck, indem sie mit dem »Pforzheimer Abkommen« Abweichungen vom Flächentarifvertrag zuließ, auch wenn diese nicht mit wirtschaftlichen Notlagen begründet wurden. Das BAG hatte seinerseits bereits 1987 die Möglichkeit einer rückwirkenden Öffnung von Flächentarifverträgen geschaffen und so »zu einer weiteren Anerkennung der Bündnisse beigetragen« (Däubler et al. 2008: 1259, Berg et al. 2008: 286-293, Massa-Wirth/Seifert 2004: 246, Scheriau 2006, Wendeling-Schröder 2005, Müller 2005, Robert 2004, Schulte 2004, Rehder 2003: 216, Schnei-

der 2003, Wolter 2003, Brecht et al. 2002, Link 2002, Bauer/Haußmann 2000, Höland et al. 2000, Bauer 1999).

5.1 Definition

Die in der Literatur für das Phänomen verwendeten Namen sind so vielfältig wie die Definitionen. Es wird wahlweise betriebliches Bündnis für Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit, betrieblicher (Standort-)Pakt, konzessionäre Beschäftigungsvereinbarung, betriebliches Bündnis für Arbeit oder Standortsicherungsvereinbarung genannt. Im Folgenden werden diese Begriffe synonym verwendet. Zugleich erscheint mir die Bezeichnung »Betriebliches Wettbewerbsbündnis« aus noch zu erläuternden Gründen am treffendsten zu sein. Die Eingrenzung, in welchen Fällen es sich um eine derartige Vereinbarung handelt, findet anhand verschiedener Aspekte statt. So bezeichnet Rehder (2003: 34f.) diese erstens als Antwort auf »eine akute und existenzielle Krisensituation«, in der »Beschäftigungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit aktuell gefährdet« sind. Die Autorin selbst weist allerdings darauf hin, dass die Ausbreitung der neuen Regelungsform weitgehend konjunkturunabhängig erfolgte. Einer empirischen Untersuchung im Maschinenbau von Berthold et al. (2003) zufolge hatten 48% der dort geschlossenen Bündnisse »präventiven« Charakter, dienten also dazu, womöglich bevorstehende Krisen zu verhindern oder allgemein die Wettbewerbssituation des Betriebs zu verbessern. Laut WSI-Betriebsrätebefragung von 2003 hatten 57% der Betriebe unmittelbar vor Abschluss eines betrieblichen Bündnisses eine gute oder sehr gute Auftragsituation und immerhin 41% eine gute oder sehr gute Ertragslage vorzuweisen. Vor diesem Hintergrund wird in dieser Arbeit die betriebliche Krisensituation nicht als konstitutives Merkmal des Vereinbarungstyps definiert (Massa-Wirth 2007: 92).

Zweitens sind die Pakte Rehder zufolge komplexer als traditionelle Betriebsvereinbarungen und umfassen auch Themenfelder, die nicht der betrieblichen Mitbestimmung unterliegen. In der Tat sind wirtschaftliche Fragen – bei denen das Betriebsverfassungsgesetz keine Mitspracherechte der Interessenvertretung einräumt – in einem Großteil der Vereinbarungen explizit benannt. In rund 60% der Betriebe werden nicht nur einzelne Regelungen, sondern komplexe Maßnahmenpakete vereinbart (Bogedan et al. 2011). Des Weiteren handelt es sich laut Rehder⁴² um selbstverpflichtende

⁴² Als viertes Kriterium führt Rehder (2003: 35) an, dass die Kosten des Bündnisses nicht externalisiert werden, wobei dies nicht ausschließt, dass ein Teil der anfallenden

Regelungen, die für den einzelnen Beschäftigten – und im Idealfall auch für das Unternehmen – bindend sind. Zwar werde die Selbstverpflichtung des Unternehmens nicht in allen Fällen schriftlich fixiert oder konkretisiert. »In keinem Fall jedoch sind die Gegenleistungen der Arbeitgeberseite beliebig und ohne Verpflichtungscharakter. Reziprozität besteht hier darin, dass jeder die Konzessionen erbringt, *die er erbringen kann* [Hervorhebung im Original]« (Rehder 2003: 35). Die Reziprozität als »neuartiges Tauschgeschäft« wird allgemein als konstitutiv für die hierzulande geschlossenen betrieblichen Bündnisse angesehen. Allerdings folgt aus dem formalen Prinzip der Gegenseitigkeit nicht automatisch, dass es sich um einen Äquivalententausch handelt. Zudem enthalten laut WSI-Betriebsrätebefragung immerhin 13% der Vereinbarungen keinerlei schriftlich fixierte Gegenleistungen des Arbeitgebers (Ellguth/Kohaut 2008, Massa-Wirth 2007, Seifert 2007, Massa-Wirth/Seifert 2004, Rehder 2003, Seifert/Massa-Wirth 2003, Seifert 2002, Seifert 2002b, Seifert 2000).

Darüber, welche Seite üblicherweise die Initiative zur Schließung betrieblicher Bündnisse ergreift, gehen die Angaben auseinander. Während die Betriebsräte in der WSI-Befragung von 2003 zu 59% erklären, die Vereinbarung selbst angestoßen zu haben, gehen laut Rehder (2002: 90) 83% der Kontrakte auf die Initiative des Managements zurück. Diese Widersprüchlichkeit ist womöglich auf unterschiedliche Wahrnehmungen der Akteure zurückzuführen, die Richter (2002: 124f.) auch in Bezug auf die Anwendung des Beschäftigungssicherungstarifvertrags festgestellt hat. In der schriftlichen Befragung gaben die Betriebsräte sich selbst zu 50% als Initiatoren entsprechender Betriebsvereinbarungen an. Weniger als ein Viertel der Betriebsräte billigte dem Arbeitgeber die Initiative zu. Die Angaben der Geschäftsleitungen waren diametral entgegengesetzt: 74 erklärten sich selbst und nur sechs Prozent den Betriebsrat zum Initiator der Vereinbarung.

Haipeter (2009: 70) charakterisiert die betrieblichen Bündnisse in Abgrenzung zu den von ihm untersuchten Tarifabweichungen so: »Grundsätzlich [...] behandeln Beschäftigungsbündnisse übertarifliche Leistungen oder solche Themen wie die Arbeitszeitflexibilisierung, in denen es betrieb-

Kosten doch externalisiert werden. Diese Einschränkung macht die Aussage als Definitionskriterium jedoch unbrauchbar. Ich würde mich hier der Argumentation von Jürgens/Krzywdzinski (2006: 8) anschließen, die das Kriterium angesichts der Tatsache, dass die Externalisierung von Kosten auf die sozialen Sicherungssysteme durch Frühverrentung und Altersteilzeit ein wichtiges Element der Pakte darstellt, als nicht stichhaltig ansehen.

liche Ausgestaltungsspielräume ohne die zwangsläufige Unterschreitung von Tarifnormen gibt [...]. Betriebliche Bündnisse sind unterhalb des Tarifsystems angesiedelt, die Tarifaabweichungen hingegen innerhalb des Tarifsystems.« Diese Eingrenzung halte ich wiederum für zu eng, da die betrieblichen Pakte Tarifnormen durchaus des Öfteren ganz oder teilweise unterschreiten. Rechtlich erhalten sie in diesem Fall – so es sich nicht um eine unkontrollierte Unterschreitung und damit um einen Verstoß gegen den Tarifvorrang handelt – die Form eines Haus- oder Ergänzungstarifvertrags. Laut WSI wurden 61% der Pakte als Betriebsvereinbarungen und 31% als Tarifverträge geschlossen. Insbesondere bei komplexen Maßnahmenpaketen kommt auch beides gleichzeitig vor. Wenn es in Zusammenhang mit den Bündnissen zu Abweichungen vom Flächentarif kommt, werden diese in der Metallbranche üblicherweise als Haus- oder Ergänzungstarifverträge vereinbart. In der Chemieindustrie haben sie hingegen die Form einer Betriebsvereinbarung, der die Gewerkschaft zustimmen muss. Unabhängig von der jeweiligen Rechtsform ist den Kontrakten gemeinsam, dass es sich um Kollektivvereinbarungen handelt, die unmittelbar bindende Wirkung auf alle Beschäftigten entfalten (Massa-Wirth 2007: 16, 90f., Haipeiter 2010: 287).

Aufbauend auf diesen Einschätzungen folge ich Massa-Wirth (2007: 17), der die »konzessionären Beschäftigungsvereinbarungen [...] definiert als *kollektivrechtliche Vereinbarungen auf Betriebs- oder Unternehmensebene, die Abstriche bei bestehenden tariflichen oder betrieblichen Entlohnungs- oder Beschäftigungsstandards mit dem zumindest impliziten Ziel festschreiben, Beschäftigung zu erhalten oder den Standort zu sichern* [Hervorhebungen im Original]«.

5.2 Entstehung und Verbreitung

Für Deutschland stellte die Etablierung konzessionärer Vereinbarungen auf Betriebs- oder Unternehmensebene in den 1990er Jahren ein Novum im System der industriellen Beziehungen dar. Anders in den USA: Dort hatte sich bereits zu Beginn der 1980er Jahre ein Regelungsmechanismus entwickelt, der unter dem Begriff des »Concession Bargaining« (Kochan et al. 1986, Katz et al. 1987) subsumiert wird. Präzedenzfall war hier ein 1979 zwischen der US-Automobilarbeitergewerkschaft UAW und Chrysler geschlossener Vertrag, mit dem die Beschäftigten auf Tarifansprüche von insgesamt 600 Millionen Dollar verzichteten. Anlass waren eine tiefe Krise des Konzerns und die Gewährung staatlicher Kreditgarantien, die an Zugeständnisse der Belegschaften geknüpft wurden. Die anderen beiden großen US-Autokonzerne

General Motors (GM) und Ford folgten trotz besserer wirtschaftlicher Lage dem Vorbild Chryslers und schlossen im März 1982 ähnliche Vereinbarungen ab. Keiner der Verträge enthielt verbindliche Beschäftigungszusagen, Ford und GM verzichteten aber immerhin auf Werkseschließungen. Bei Chrysler kam es auch nach Vertragsabschluss zu umfangreichen Entlassungen. Das »Concession Bargaining« diffundierte schnell in andere Branchen. Seifert (2002: 79) definiert das in den USA praktizierte »Concession Bargaining« als »Vereinbarungen, die unter verschärftem Wettbewerbsdruck in krisengeschüttelten Unternehmen zustande gekommen waren und den Gewerkschaften bzw. den Beschäftigten vorrangig Zugeständnisse beim Einkommen und bei den Sozialleistungen sowie den ›work rules‹ abverlangten«. Capelli (1983: 298) zufolge ist kennzeichnend, dass die Gewerkschaften zu meist nur bereits geschlossene Kündigungen rückgängig machen konnten und es kaum in die Zukunft gerichtete Beschäftigungsgarantien gab (Katz 1985, Köhnen 2000, Massa-Wirth 2007).

Es waren denn auch die in Deutschland agierenden US-Autokonzerne, die versuchten, das »Concession Bargaining« zu importieren. So handelte Ford 1988 das erste betriebliche Bündnis in einem deutschen Großbetrieb aus. Die GM-Tochter Opel folgte Anfang der 1990er Jahre. Allerdings wurden die in den USA entwickelten Mechanismen nicht eins zu eins auf Deutschland übertragen. Verschiedene Autoren betonen die Unterschiede zwischen beiden Vereinbarungstypen. Seifert (2002: 80) zufolge liegen diese erstens darin, dass Einkommensaspekte in den deutschen Bündnissen eine eher untergeordnete Rolle spielen. Zweitens handele es sich im Unterschied zum US-Vorbild zumeist nicht um eine Absenkung des Tarifniveaus. Drittens enthalte die überwiegende Mehrzahl der hiesigen Vereinbarungen Gegenleistungen des Unternehmens. Und viertens sei die deutsche Variante in höherem Maße auf Kooperation und weniger auf Konflikt angelegt als das »Concession Bargaining« in Nordamerika, weshalb es von einigen Autoren alternativ als »Integrative Bargaining« bezeichnet wird.

Rehder (2003) geht davon aus, dass es sich bei der Entstehung betrieblicher Wettbewerbsbündnisse in Deutschland nicht um eine parallele Entwicklung zur US-amerikanischen handelte, sondern diese auf eine Diffusion des »Concession Bargaining« zurückzuführen ist. In einem »Prozess der institutionellen Überlagerung« (Rehder 2003: 69) habe sich das neue Regulierungsinstrument hierzulande etabliert und zugleich an die Bedingungen des deutschen Systems industrieller Beziehungen angepasst. Das »Concession Bargaining« in den USA und die deutschen Wettbewerbsbündnisse haben sich nach dieser Lesart »entlang der spezifischen institutionellen Ein-

bettung der jeweiligen Ökonomien« (Rehder 2003: 56) entwickelt (Brandl 2006: 75, Massa-Wirth 2007).

Doch während das US-amerikanische »Concession Bargaining« Rehder (2003: 58) zufolge ein kurzfristiges Instrument zur Anpassung an Wettbewerbschocks darstellte, »haben sich betriebliche Bündnisse in Deutschland fest als neuer Vereinbarungstyp im System der industriellen Beziehungen etabliert«. Hatten zu Beginn der 1990er Jahre nur 0,9% der Unternehmen einen Standortpakt abgeschlossen, waren es zum Ende des Jahrzehnts bereits 46%. Eine entscheidende Rolle bei der Durchsetzung des neuen Regelungsmechanismus´ spielte die Rezession von 1992/93: »Erstens bündelte und verstärkte der konjunkturelle Einbruch in der Form von Arbeitsplatzverlusten die Effekte der strukturellen Wettbewerbsprobleme, die sich bereits seit längerem abzeichneten. Zweitens eignete sich die Rezession für die Arbeitgeberseite als Legitimitätsreserve, die die Gewerkschaften argumentativ in die Defensive brachte [...]. Und drittens wurden damit auch die Gewerkschaften entlastet. Die Rezession eröffnete ihnen die Möglichkeit, langfristige strukturelle Wettbewerbsprobleme als kurzfristige Konjunkturprobleme zu behandeln. Die sich formierenden betrieblichen Bündnisse als Reaktion auf den Arbeitsplatzabbau wurden in ihrer formativen Phase von Betriebsräten und Gewerkschaften als zeitlich befristetes Instrument zum Krisenmanagement deklariert und dadurch akzeptierbar. In diesem Sinne hat die Rezession zu einer legitimatorischen Entlastung der Gewerkschaften und Betriebsräte gegenüber ihrer Klientel beigetragen und die Kooperation mit der Arbeitgeberseite ermöglicht« (Rehder 2003: 104).

Vor diesem Hintergrund bezeichnet die Autorin die Rezession von 1992/93 als »ein kontingentes Ereignis [...], das die institutionelle Transformationsphase auslöste [Hervorhebungen im Original]« (Rehder 2003: 230). Im Anschluss an diese erste lassen sich in der Automobilindustrie zwei⁴³ weitere Wellen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse identifizieren: zwischen 1996 und 2001 sowie von 2004 bis 2006. Die zweite Welle fand für die meisten Konzerne in einer Situation hoher Wachstumsraten statt. Eine mit der Rezession von 1992/93 vergleichbare Rolle spielte dabei die im November 1995 von der IG Metall ergriffene Initiative zum »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit«, das im Kern auf gewerkschaftliche Lohnzurückhaltung im Tausch gegen Arbeitsplatzverpflichtungen zielte und An-

⁴³ Zu untersuchen wäre, ob die in Zusammenhang mit der Krise 2008/2009 abgeschlossenen Standortvereinbarungen als eine vierte Welle bezeichnet werden können.

fang 1996 in einer dreiseitigen Vereinbarung zwischen Bundesregierung, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften mündete. Ziel der Initiative war nach Rehder (2003: 138) ursprünglich, die weitere Verbreitung der betrieblichen Konzessionsvereinbarungen zu verhindern. Doch das Gegenteil trat ein: »Das ›Bündnis für Arbeit‹ verlieh den betrieblichen Pakten einen Namen: ›betriebliches Bündnis für Arbeit‹. Der Vereinbarungstyp, der unter Wettbewerbsdruck auf internationalen Märkten entstanden war, trug nun einen scheinbar innovativen und beschäftigungspolitischen Charakter.« Folge war die Ausbreitung der neuen Vereinbarungform über die Industrie hinaus in Branchen, deren Wettbewerbssituation sich auf andere Weise und aus anderen Gründen verschärft hatte – wie der öffentliche Dienstleistungssektor, der durch die Politik der Privatisierung und Deregulierung unter Druck geriet. Während der dritten Welle Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse in der Autoindustrie differierte die wirtschaftliche Lage der Konzerne stark. Hintergrund dieser Phase war ein deutlich zuungunsten der Gewerkschaften verändertes Kräfteverhältnis, das u.a. auf den verlorenen Streik für die 35-Stunden-Woche in Ostdeutschland und den darauf folgenden Machtkampf innerhalb der IG Metall zurückzuführen war (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 29f., Andersen/Woyke 2003).

Über die Verbreitung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse liegen diverse Untersuchungen mit unterschiedlich zusammengesetzten Samples vor. Diese kommen auf Verbreitungsgrade zwischen 23 und 57%. Von besonderer Bedeutung sind sicherlich die regelmäßig erhobenen quantitativen Daten der WSI-Betriebsrätebefragungen und des IAB-Betriebspanels. In Letzterem werden jährlich knapp 16.000 Betriebe der deutschen Privatwirtschaft mit mindestens fünf Beschäftigten einbezogen. Im Jahr 2005 wurde dabei erstmals nach der Existenz und Nutzung tariflicher Öffnungsklauseln gefragt. 13% der Betriebe geben darin an, in dem für sie relevanten Tarifvertrag bestünden Öffnungsklauseln. Von diesen erklärten 53%, dass die Regelungen auch in Anspruch genommen würden. Bezogen auf die Beschäftigtenzahl liegen diese Werte bei 29 bzw. 52%. Allerdings ist, wie bereits ausgeführt, eine Abweichung vom Tarifvertrag nicht mit einem betrieblichen Bündnis gleichzusetzen und umgekehrt. Ellguth/Kohaut (2008) kommen auf der Grundlage der Daten aus den IAB-Erhebungen von 2004 und 2006, wo in den Jahren 2005 und 2006 ein betriebliches Bündnis abgeschlossen wurde, auf einen Wert von nur zwei Prozent der Betriebe. Allerdings liegt der Anteil gemessen an der Beschäftigtenzahl bei 14%. Ursache für die große Differenz ist, dass die Bündnisse in Großbetrieben deutlich häufiger vorkommen als in kleinen. Bei Betrieben mit mehr als 500 Beschäf-

tigten sind es demnach 35%. Aufgrund der im IAB-Betriebspanel verwandten engen Definition eines betrieblichen Bündnisses stellen diese Zahlen wohl die Untergrenze der Verbreitung dieses Regelungsmechanismus dar. Die Erhebung differenziert nach Branchen und weist die höchsten Anteile für die Produktions- und Investitionsgüterparten aus (Seifert 1999, Ackermann/Vollmer 1999, Seifert 2000, Mauer/Seifert 2001, Seifert 2002, Berthold et al. 2003, Rehder 2003, Massa-Wirth/Seifert 2004, Scharr 2005, Massa-Wirth/Seifert 2006, Kohaut/Schnabel 2006, Hauser-Ditz et al. 2006, Massa-Wirth 2007).

Haipeter (2009: 149-154, 2009b: 242f.) geht es ebenfalls speziell um Tarifabweichungen. Seine auf die Metall- und Elektroindustrie beschränkte Untersuchung ergibt, dass dort zwischen 2004 – als mit der »Pforzheimer Vereinbarung« eine Abweichung vom Flächentarif auch ohne wirtschaftliche Notlage ermöglicht wurde – und 2006 in insgesamt 850 Betrieben Abweichungen vereinbart wurden. Bezogen auf die 4.214 Mitgliedsunternehmen von Gesamtmetall errechnet der Autor eine Quote von 20,2%, bzw. eine (um im Untersuchungszeitraum auslaufende Vereinbarungen sowie Anerkennungs- und Haustarifverträge)⁴⁴ »bereinigte Abweichungsquote« von 10,5%. Sein Fazit: »Die Tarifabweichung hat sich als Regelungsform damit inzwischen zu einem festen Bestandteil der Tarifsysteme entwickelt. Sie ist zu einem Phänomen mit Breitenwirkung geworden. Einen Flächenbrand aber, der darauf hinauslief, dass nun ein deutlich größerer Anteil oder gar die Mehrzahl der tarifgebundenen Unternehmen Tarifunterschreitungen ausgehandelt hätten, hat es nicht gegeben.«

Allerdings ist die angegebene Quote, wie der Autor selbst zu bedenken gibt, nicht ganz präzise. Zudem findet sich keine Aussage über den Anteil der betroffenen Beschäftigten, der analog zu den betrieblichen Bündnissen vermutlich deutlich höher liegt als der Anteil der Betriebe.

Die aussagekräftigsten Daten über die Verbreitung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse liefern die Betriebsrätebefragungen des WSI. Die Erhebung vom Sommer 2003, bei der Betriebsräte privatwirtschaftlicher Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitern postalisch befragt wurden, kommt zu dem Ergebnis, dass in 23% der Betriebe ein betriebliches Bündnis existiert. Der Untersuchung zufolge besteht ein deutlich linear-positiver Zusammenhang zur Betriebsgröße: In Unternehmen mit mehr als 1.000

⁴⁴ Da Anerkennungs- und Haustarifverträge nur in Betrieben vereinbart werden, die nicht dem Unternehmerverband angehören, können diese nicht auf die genannte Gesamtzahl von 4.214 Betrieben bezogen werden.

Mitarbeitern liegt der Anteil der Bündnisbetriebe mit 42% fast doppelt so hoch wie im Durchschnitt. Entsprechend hoch ist der Anteil der Bündnisse, wenn diese nicht auf die Zahl der Betriebe, sondern der Beschäftigten bezogen wird. Für diesen Fall ergibt sich ein Durchschnitt von 49%. In der Privatwirtschaft ist also fast jeder zweite Arbeitnehmer von einem betrieblichen Bündnis erfasst.

Gegenüber der Befragung von 1999 ist allerdings ein leichter Rückgang festzustellen. Seinerzeit waren in 30% der Betriebe Bündnisse abgeschlossen worden. Massa-Wirth/Seifert (2004: 249) sprechen vor diesem Hintergrund von einer »gewissen Sättigung« in der Verbreitung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse. Das scheint jedoch nur ein vorübergehendes Phänomen gewesen zu sein. Unter Berufung auf die Daten der Befragung von 2009 erklären Bogedan et al. (2011: 55), 58,5% aller befragten Betriebe hätten ein Bündnis vereinbart. Hier wurden allerdings auch informelle Absprachen einbezogen. Einig sind sich alle Studien nicht nur in der Korrelation von Betriebsgröße und Wahrscheinlichkeit der Bündnisse, die u.a. auf den höheren Professionalisierungsgrad in Großbetrieben zurückgeführt wird. Auch bestätigt sich die Aussage, dass betriebliche Vereinbarungen nicht auf wirtschaftliche Krisensituationen beschränkt sind. Der Anteil der Krisenbetriebe mit Bündnissen ist nur geringfügig höher als der in Unternehmen mit guter Auftrags- und Ertragslage. Für die vorliegende Arbeit ist noch die Feststellung wichtig, dass die meisten betrieblichen Bündnisse in der Metall- und Elektroindustrie zu finden sind. So werden laut Rehder (2003: 74) fast 60% aller Vereinbarungen in dieser Branche geschlossen. Fast 70% der Metall- und Elektrounternehmen verfügen dieser Untersuchung zufolge über ein betriebliches Bündnis. In der Metallbranche ist wiederum die Autoindustrie Vorreiter und extensiver Anwender der neuen Vereinbarungform. Seit Ende der 1990er Jahre haben demnach sämtliche Endhersteller Betriebliche Wettbewerbsbündnisse abgeschlossen. Bei den Zulieferern waren es allein zwischen 2004 und 2006 mehr als 100 (Wendeling-Schröder 2005, Seifert 2007, Massa-Wirth 2007, Ellguth/Kohaut 2008, Jürgens/Krzywdzinski 2007:44, Rehder 2003: 57).

5.3 Inhalte

Die Zugeständnisse der Arbeitnehmerseite in Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen lassen sich in Arbeitszeit-, organisatorische und Entgeltmaßnahmen unterteilen. Die WSI-Betriebsrätebefragungen von 1999 und 2003 dokumentieren dabei eine Verschiebung in Richtung Entgeltmaßnahmen. Der Anteil der Bündnisse mit entsprechenden Elementen stieg zwischen

1999 und 2003 um zehn Prozentpunkte auf 42%. Die Anteile der Maßnahmen zu Arbeitszeit und Arbeitsorganisation gingen hingegen von 82 bzw. 83 auf 76 bzw. 65% zurück. Auch Jürgens/Krzywdzinski (2006: 47) stellen in ihrer Studie zu betrieblichen Vereinbarungen in der Automobilindustrie fest, dass Lohnzugeständnisse im zeitlichen Verlauf an Bedeutung gewinnen. Ebenfalls bestätigt wird diese Tendenz in Haipeters (2009b: 243) Untersuchung abweichender Tarifvereinbarungen zwischen 2004 und 2006. Der Anteil der Entgeltthemen an den vom Tarifvertrag abweichenden Regelungen hat demnach von 66,5 auf 72,3% zugenommen. Abweichungen vom Entgeltrahmenabkommen (ERA), also gleichfalls bei den Einkommen, wiesen 2004 demnach 22,1% der Bündnisse auf. Im Jahr 2006 galt dies mit 48% bereits für fast die Hälfte aller Vereinbarungen.

Zugenommen haben laut WSI zwischen 1999 und 2003 alle Varianten des Lohnverzichts: Abstriche bei Sonderzahlungen von 13 auf 20%, Mehrarbeit ohne Zuschläge von zehn auf elf Prozent, Aussetzen von Tarifierhöhungen von sieben auf zehn Prozent, Verschlechterung bei Eingruppierungen von fünf auf sechs Prozent und die Anrechnung übertariflicher Entgeltbestandteile auf Tarifierhöhungen von neun auf elf Prozent. Die übertarifliche Bezahlung war in der Vergangenheit in hochprofitablen Großbetrieben im Rahmen »zweiter Lohnrunden« aufgebaut worden. »Dadurch wird zugleich ein begrenztes Maß an Lohndifferenzierung geschaffen, mit dem die betroffenen Unternehmen über ein Anreizsystem verfügen und ihre Attraktivität als Arbeitgeber herausstellen können«, erklärt Rehder (2003: 52) mit Bezug auf Hassel (1999). Allerdings war der Aufbau übertariflicher Entgelte in Großbetrieben ursprünglich weder dem Willen der Unternehmer noch dem der Gewerkschaftsspitzen geschuldet. Er ist vielmehr als langfristige Folge spontaner Streikwellen Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre anzusehen. Nach einigem Zögern wurden diese von Betriebsräten und IG Metall, die einen partiellen Schwenk zur Verbetrieblichung der Lohnaushandlungen vollzog, in betriebliche Auseinandersetzungen kanalisiert, die in großen Industriebetrieben eine übertarifliche Bezahlung etablierte. Im Zuge der Verbreitung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse hat sich dieser Trend in sein Gegenteil verkehrt: »Die in Jahrzehnten aufgebauten übertariflichen Entgeltbestandteile und die Arbeitszeitverkürzungen seit Mitte der 1990er Jahre bilden einen Puffer, der nun schrittweise abgeschmolzen wird« (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 39). Hinzu kommen direkte Lohnabsenkungen für neu eingestellte Beschäftigte (Massa-Wirth/Seifert 2004: 250, Achten 2007, Birke 2007, Birke 2007b, Lauschke 2007, Kittner 2005, Deppe et al. 1978).

Das Abschmelzen übertariflicher Bezahlung durch deren Anrechnung auf Tarifierhöhungen wird von Beschäftigtenvertretungen gemeinhin als weniger legitimitätsgefährdend eingeschätzt als direkte Lohnkürzungen, da die Entgeltreduzierung nicht unmittelbar spür- und sichtbar wird. Es fallen »lediglich« tarifliche Erhöhungen weg oder geringer aus. Ellguth/Kohaut (2008: 218), die die Vereinbarungen alternativ als Krisen- oder als Wettbewerbsbündnisse typologisieren, schreiben die Anrechnung übertariflicher Entgelte vor allem Letzterem zu, während direkte Abstriche bei Sonderzahlungen oder der Grundvergütung vor allem in Krisenfällen vorkämen.

Eine quantitativ bedeutendere Rolle als Entgeltmaßnahmen spielen bislang Fragen der Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, auch wenn deren Anteile relativ gesehen zurückgehen. Maßnahmen zur Verlängerung der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten spielen naturgemäß vor allem bei guter oder sehr guter Auftragslage des Betriebs eine Rolle, während Elemente der Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich oder bei Teillohnverlust vor allem in Fällen schlechter Auftrags- und Ertragslage angewandt werden. Ein wichtiges Element in Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten durch die Einführung und den Ausbau von Arbeitszeitkonten, von Arbeitszeitkorridoren und von Wochenendarbeit. Der Bochumer BISS-Befragung zufolge sind derartige Regelungen in 60% der Fälle enthalten. Mit der Einbeziehung des Wochenendes in den regulären Schichtbetrieb – dessen Ausmaß in allen betroffenen Unternehmen und Werken in engem Zusammenhang mit betrieblichen Standortvereinbarungen steht – sollen »sowohl die mitbestimmungsfreien Zugriffsmöglichkeiten der Unternehmen ausgeweitet als auch die zusätzlich entstehenden Kosten reduziert werden« (Haipeter/Lehndorff 2005: 109). Besonders für diese Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten gilt Dörres (2008: 4) Aussage, dass es bei betrieblichen Konzessionspolitiken »im Grunde um das Ausmaß geht, in welchem Lohnarbeit an Marktrisiken rückgebunden wird«.

Das gilt auch für Vereinbarungen zum Einsatz von Leiharbeitern – die nicht immer als Beschränkung atypischer Beschäftigung wirken, sondern diese zum Teil befördern – sowie zur Steigerung innerbetrieblicher Beschäftigtenmobilität. Letztere sind laut WSI in etwas weniger als der Hälfte aller Vereinbarungen enthalten. Während Vereinbarungen, die auf eine direkte Kostenreduktion zielen, üblicherweise auf Unternehmensebene mit dem Gesamtbetriebsrat⁴⁵ geschlossen werden, werden Maßnahmen zur

⁴⁵ Zur Funktion und Rolle des Gesamtbetriebsrats siehe IG Metall 2003.

Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes typischerweise im einzelnen Betrieb verhandelt (Massa-Wirth 2007: 110, Seifert 2007: 194-197, Jürgens/Krzywdzinski 2006: 42f., Hauser-Ditz et al. 2006: 37, Wendling-Schröder 2005: 23, Massa-Wirth/Seifert 2004: 250, Mauer/Seifert 2001: 491, 495, Rehder 2002: 97, Freyssinet/Seifert 2002: 239).

Im Normalfall enthalten die Vereinbarungen nicht nur Zugeständnisse der Beschäftigten, sondern auch Zusagen der Unternehmen. Allerdings ist der in den WSI-Betriebsrätebefragungen ausgewiesene Anteil von Bündnissen ohne konkrete Arbeitgeberleistungen zwischen 1999 und 2003 von 6 auf 13% gestiegen. Die Zusagen betreffen entweder die Beschäftigung (82%) oder den Standort (53%). Die laut WSI-Befragung von 2003 mit 71% am häufigsten erfolgte Zusage war der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen. Den Erhalt der aktuellen Belegschaftsstärke, der Ausbildungskapazitäten sowie die Übernahme der Auszubildenden versprachen jeweils 26% der Unternehmen. Neueinstellungen wurden lediglich von acht Prozent der Betriebe angekündigt. Unter den Standortzusagen dominierte mit 44% das allgemein gehaltene Versprechen auf den Erhalt des Betriebs. Jede fünfte Vereinbarung beinhaltete Investitionszusagen. Der Verzicht auf Outsourcing und die Garantie bestimmter Produktlinien findet sich in 14 bzw. 12% der Vereinbarungen.

Nimmt man die Studie von Haipeter (2009b: 245-247) über Tarifabweichungen in der Metallindustrie zwischen 2004 und 2006 als Indikator, dann ist die Gegenleistungsquote, also der Anteil an Vereinbarungen mit Zusagen der Unternehmen zuletzt gestiegen, nämlich von 70,7% (2004) auf 84,5% (2006). Zu berücksichtigen ist allerdings, dass es sich hier um eine andere Bezugsgröße handelt, da lediglich die Abweichungen vom Tarifvertrag Beachtung finden. Zentrale Gegenleistungen sind demnach Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung, die in jeder vierten Vereinbarung enthalten ist. Von diesen wiederum betreffen 82,6% den befristeten Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen. Der Autor verweist allerdings darauf, dass es sich zumeist um einen relativen Ausschluss von Entlassungen handelt: »Immerhin knapp 62,5 Prozent aller Ausschlüsse betriebsbedingter Kündigungen sind relativ, lassen bei näherem Hinsehen also Kündigungen zu.« (Haipeter 2009b: 246). Zum Teil sind diese mit Zustimmung der Gewerkschaft (23%) oder des Betriebsrats (52%), teilweise aber auch aufgrund wirtschaftlicher Kennzahlen oder ganz ohne Einschränkungen (25%) möglich (Massa-Wirth 2007: 112f., Massa-Wirth/Seifert 2004: 251).

Verschiedene Autoren haben versucht, die betrieblichen Vereinbarungen zu typologisieren. So haben Ellguth/Kohaut (2008) die Kontrakte wie bereits

erwähnt in Krisen- und Wettbewerbsbündnisse unterteilt. Diese Differenzierung anhand der wirtschaftlichen Ausgangssituation des Betriebs wird auch von Seifert (2007) vorgenommen. Die in prekärer wirtschaftlicher Lage geschlossenen Krisenbündnisse sollen den Unternehmen eine »Atempause« durch kurzfristig wirkende Kostenreduktion verschaffen. Dem gegenüber stehen Unternehmen, die »eher langfristig orientierte Effizienz- und Renditebündnisse« abschließen, um ihre Wettbewerbssituation zu verbessern und womöglich um Verlagerungen an kostengünstigere Standorte zu vermeiden. Bei Krisenbündnissen kommen Elemente unmittelbar wirkender Kostenreduktion – also direkter Lohnkürzungen durch Absenkung von Sonderzahlungen oder der Grundvergütung bzw. durch Arbeitszeitmodelle mit Lohnverlusten – deutlich häufiger vor als in Wettbewerbspakten. Langfristig wirkende Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, wie die sukzessive Anrechnung übertariflicher Leistungen auf Tarifierhöhungen und die Umwandlung fester Einkommensbestandteile in variable können hingegen vor allem Letzteren zugeordnet werden.

Eine ausdifferenziertere Typologisierung wird von Rehder (2003) vorgelegt. Sie unterteilt die Kontrakte in lohnsenkende Investitions- und Beschäftigungsvereinbarungen sowie in produktivitätsfördernde Investitions- und arbeitsumverteilende Beschäftigungsvereinbarungen. Bei lohnsenkenden Investitionsvereinbarungen stehen demnach Einkommenskonzessionen der Beschäftigten Investitionszusagen des Unternehmens gegenüber. Sie haben eine große Nähe zum US-amerikanischen *Concession Bargaining*. Gleiches gilt für lohnsenkende Beschäftigungsvereinbarungen, bei denen Lohnverzicht gegen Arbeitsplatzsicherung getauscht wird. Der am häufigsten angewandte Vereinbarungstyp ist die produktivitätsfördernde Investitionsvereinbarung, die in mehr als der Hälfte der Betriebe mit Bündnissen zum Tragen kommt. Hier stehen Investitionszusagen des Unternehmens Maßnahmen zu Verlängerung der Betriebsnutzungszeiten, zur Senkung des Krankenstandes, zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder einer Veränderung der Arbeitsorganisation gegenüber. Diesem Vertragstyp wird die längste Laufzeit zugeschrieben. Die kürzesten Laufzeiten hat hingegen die arbeitsumverteilende Beschäftigungsvereinbarung, die vor allem auf Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten setzt, wofür das Unternehmen Beschäftigungs- und Ausbildungszusagen macht. Während Beschäftigungsvereinbarungen auf Konzernebene ausgehandelt werden, wird über Investitionsvereinbarungen eher dezentral, also auf Standortebene verhandelt.

Die Vereinbarungstypen haben laut Rehder unterschiedliche Auswirkungen auf das Tarifsysteem. Produktivitätsfördernde Investitionsverein-

barungen stabilisieren das System der Flächentarifverträge demnach eher, als dass sie es in Frage stellen. »Sie bewegen sich innerhalb der Systemlogik« (Rehder 2003: 210), betont die Autorin mit Verweis darauf, dass Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung als klassisches Regulierungsfeld der Betriebsparteien gelten und den Gewerkschaften eine Legitimationsbasis für hohe Lohnforderungen bieten. Beschäftigtenvertretungen versuchen demnach, die Einkommen durch das Angebot zur Mitarbeit an Produktivitätsverbesserungen zu schützen. Dieses Vorgehen entspricht dem traditionellen deutschen Produktionsmodell, das hohe Lohnkosten durch hohe Produktivität zu kompensieren sucht. Auch die Auswirkungen arbeitsumverteilender Beschäftigungsvereinbarungen, die quantitativ eine geringere Rolle spielen, sieht Rehder (Rehder 2003: 212) positiv: »Insgesamt stützen betriebliche Pakte zur Arbeitsumverteilung das Flächentarifvertragssystem und die Gewerkschaften in ihrer Rolle als Ideengeber, obwohl sie außerhalb seiner Grenzen entwickelt wurden und innerhalb seines Geltungsgebietes nur durch die Einrichtung von Öffnungsklauseln möglich wurden.« Bei beiden Typen handele es sich um »Versionen ›systemkompatibler und systemfördernder Öffnungen«, die den Flächentarifvertrag erweitern und seine Logik fortschreiben« (Rehder 2003: 212). Bei den lohnsenkenden Vereinbarungen beider Variation betont Rehder (2003: 212-215) hingegen deren bedenkliche Folgen für das System industrieller Beziehungen und die Gewerkschaften.

Abgesehen von den Auswirkungen auf das Tarifsysteem erscheint mir die von Rehder vorgenommene Typologisierung selbst wenig sinnvoll. Denn eine saubere Klassifizierung ist mit diesem Instrumentarium kaum vorzunehmen, da es sich bei den meisten betrieblichen Bündnissen um komplexe Maßnahmenpakete mit ganz unterschiedlichen Anpassungsinstrumenten handelt – der WSI-Befragung von 2003 zufolge gilt das für rund 60% der Pakte. Sehr oft werden Maßnahmen zur Reduktion der Lohnkosten und zur Produktivitätsverbesserung miteinander kombiniert. Gleiches gilt für Unternehmenszusagen zu Investitionen und Beschäftigungssicherung. Lediglich die arbeitsumverteilende Beschäftigungsvereinbarung, deren Paradebeispiel der Pakt bei Volkswagen aus dem Jahr 1993 ist, kann einigermaßen klar abgegrenzt werden. Vor diesem Hintergrund wird die von Rehder vorgenommene Typologisierung dieser Arbeit nicht zugrunde gelegt (Rehder 2003: 79-89, 208-215, Bogedan et al. 2011: 56).

5.4 Reziprozität

Bei der Bewertung und Einordnung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse ist von entscheidender Bedeutung, ob diese als Äquivalententausch charakterisiert werden können. Das kann für die Pakte jedenfalls nicht a priori postuliert werden, wie dies Sisson/Artiles (2000: 6) tun, die sie als »give-and-take and win-win-agreements in which reciprocal exchange is strongly emphasised« definieren (ähnlich Zagelmeyer 2000: 22f.). Auch die Unterstellung von Kempe (1998: 34), Grundlage betrieblicher Bündnisse sei »in allen Fällen ein waches Bewusstsein für die soziale und beschäftigungspolitische Verantwortung im Management und bei der Belegschaftsvertretung«, ist in dieser Grundsätzlichkeit zu bezweifeln.

In 13% der Vereinbarungen werden vom Unternehmen keinerlei konkrete Zusagen gemacht (Massa-Wirth 2007: 113). Rehder (2003: 35) argumentiert zwar, dass auch in einem solchen Fall eine arbeitgeberseitige Selbstverpflichtung bestehe, sofern es sich um ein betriebliches Bündnis handele. Folgt man dieser Argumentation, stellt sich allerdings die Frage, wie de facto existente, einseitige Konzessionsvereinbarungen definiert werden. Aber auch in Fällen, in denen Unternehmen konkrete und schriftlich fixierte Versprechungen abgeben, besagt das noch nichts über deren Wertigkeit im Verhältnis zu den Konzessionen der Beschäftigten. Dieser Vergleich ist nicht leicht anzustellen, wie Jürgens/Kryzwdzinski (2006: 33) betonen: »Aufgrund der qualitativ unterschiedlichen Zugeständnisse der beteiligten Seiten ist die Prüfung der Reziprozität allerdings sehr schwierig. Es ist unklar, ob und wann etwa ein Tausch von Lohnverzicht gegen Beschäftigungsgarantien reziprok ist – zumal die Realität der Drohung von Entlassungen immer wieder umstritten ist.« Letzteres betont auch Pfeiffer (2007: 17), die darauf verweist, dass die Drohung mit Verlagerung in mehr als 40% der Fälle nicht umgesetzt wird, aber oftmals eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und/oder Einschnitte bei Lohn und Gehalt nach sich ziehen (Ahlers et al. 2007). Schröder (2010) gibt zu bedenken, dass es bei der Einschätzung betrieblicher Pakte nicht nur um objektive Wirtschaftsdaten und Machtverhältnisse geht, sondern auch und gerade von deren Interpretation durch die Akteure.

Ein Indikator dafür, dass es sich bei Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen in der Tat um reziproke Vereinbarungen handelt, ist die Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen in die Verhandlungen zwischen den Betriebsparteien, die üblicherweise dem Direktionsrecht des Managements unterliegen. Falls Produkt- und Investitionszusagen Bestandteil der Vereinbarungen sind, haben »Betriebsräte [...] faktisch die

Möglichkeit, (wenn auch unter dem Druck internationaler Standortkonkurrenz) Entscheidungen zu beeinflussen, die qua Betriebsverfassungsgesetz nicht mitbestimmungspflichtig sind. In diesen Fällen bedeuten BBWs eine faktische (partielle) Erweiterung der Mitbestimmung auf Fragestellungen, die den Kern wirtschaftlicher Entscheidungen betreffen«, so Rehder (2002: 96), die dies als »wettbewerbsorientierte Erweiterung der Mitbestimmung« bezeichnet. Richter (2002: 134) zieht daraus den Schluss, bei betrieblichen Vereinbarungen mit verbindlichen Investitionszusagen könne »von einer symmetrischen Lastenteilung gesprochen werden«. Einschränkung ist allerdings hinzuzufügen, dass es sich in den seltensten Fällen tatsächlich um eine Ausweitung *rechtlicher* Entscheidungsbefugnisse handelt (Rehder 2003: 173). Haipeter (2009: 320) gibt zudem zu bedenken, dass längerfristige Investitionen in Produkte und Standorte ebenso wie andere in Zusammenhang mit den Bündnissen getätigte Zusagen »früher zu den selbstverständlichen Bestandteilen der Produkt- und Personalstrategie der Unternehmen gehörten«, zu deren Finanzierung die Beschäftigten nun beitragen müssen (Rehder 2006, Massa-Wirth/Seifert 2004, Berthold et al. 2003, Seifert 2002).

Das Tauschgeschäft im Rahmen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse hat ein besonderes Charakteristikum: Die Beschäftigten treten mit ihren Konzessionen in Vorleistung, Veränderungen bei Arbeitszeiten und -organisation sowie Entgelten werden zumeist unmittelbar wirksam. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei den Zugeständnissen des Unternehmens um Versprechen für die Zukunft. Aus Beschäftigtensicht wird dem Management »Kreditwürdigkeit« unterstellt, die Vereinbarungen werden mit der Hoffnung auf »Kompensation und Reziprozität in der Zukunft« (Kotthoff 1998: 79) geschlossen. Die Frage, ob die arbeitgeberseitigen Zusagen tatsächlich eingehalten werden, ist im Einzelfall daher erst ex-post, nach Ende der Vertragslaufzeit zu beantworten. Sie können jedenfalls »in der Zukunft nicht als unverbrüchlich angesehen werden [...]. Damit ist das Tor für Forderungen nach Nachverhandlungen weit geöffnet« (Jürgens/Krzywdzinski 2007: 45). Die Gewerkschaften können zwar die Einhaltung der Versprechen fordern, sich einer Revision der Vereinbarung im Zweifelsfall aber oft nicht entziehen. Das erklärt den verhältnismäßig geringen Anteil tatsächlich gebrochener Verträge. Naumann (2005: 48f.), der den zumeist zeitlich befristeten Erhalt bedrohter Arbeitsplätze auf der »Haben-Seite« der Beschäftigten verbucht, gibt zu bedenken: »Grundsätzlich müssen aber auch die Belegschaften damit rechnen, dass selbst kurzfristige Beschäftigungszusagen stets durch das Risiko wirtschaftlicher Diskontinuitäten bedroht sind.«

Die bisherigen Studien weisen nach, dass zumindest in einem substanziellen Teil der Vereinbarungen diese oder einzelne Elemente von Seiten des Unternehmens wieder in Frage gestellt werden. Der WSI-Betriebsrätebefragung von 2003 zufolge haben insgesamt neun Prozent der Unternehmen eines oder mehrere ihrer Versprechungen gebrochen. Mit 13% aller Betriebe mit zweiseitigen Vereinbarungen am häufigsten verstoßen wurde demnach gegen die Zusage, auf Outsourcing zu verzichten. Der Erhalt von Ausbildungskapazitäten wurde in sieben Prozent der Fälle nicht umgesetzt. Bei sechs Prozent wurde der Standort entgegen des Versprechens geschlossen. Der Erhalt der gegenwärtigen Belegschaftsstärke wurde von vier Prozent, der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, die Übernahme von Auszubildenden und Investitionen von drei Prozent der Betriebe nicht umgesetzt. Zugesagte Neueinstellungen und die Garantie von Produktlinien wurden in zwei bzw. einem Prozent nicht eingehalten. Bei zumeist kurzfristig umzusetzenden Maßnahmen wie Neueinstellungen und Investitionen ist die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsbruchs demnach geringer. Längerfristige Versprechen wie der Verzicht auf Outsourcing und der Erhalt von Ausbildungskapazitäten werden hingegen häufiger gebrochen. Verhältnismäßig oft wird auch der zugesagte Standorterhalt nicht eingehalten, wobei das in vielen Fällen nicht auf zielgerichtetes Handeln des Managements, sondern auf wirtschaftliche Notlagen zurückzuführen sein dürfte. Die mit drei Prozent eher niedrige Abweichungsquote bei betriebsbedingten Kündigungen ist laut Massa-Wirth (2007: 117) darauf zurückzuführen, »dass diese im Gegensatz zu allen anderen Arbeitgeberleistungen auch individualarbeitsrechtlich justizabel sind und ein Verstoß für den Arbeitgeber mit erheblichen Risiken verbunden ist«. In Bezug auf die Betriebsgröße liegt die Abweichungsquote in Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern genau auf dem Schnitt von neun Prozent. Geringer ist sie bei mittelgroßen Betrieben mit zwischen 100 und 500 Mitarbeitern, mit 17% am höchsten in Kleinbetrieben bis 100 Beschäftigte (Bogedan et al. 2011: 51, Massa-Wirth 2007: 117f., Jürgens/Krzywdzinski 2006: 54, Massa-Wirth/Seifert 2005: 39).

Jürgens/Krzywdzinski (2006: 36f.) untersuchen in ihrer Arbeit über betriebliche Vereinbarungen in der Automobilindustrie auch deren formale vertragliche »Härte«. Vielen der Kontrakte fehlen demnach spezifische Regelungen zu deren Kündigung, wodurch lediglich die gesetzliche Drei-Monats-Frist gilt. Wenige Vereinbarungen erhält eine größere formale Festigkeit, indem ihre Kündigung in einem bestimmten Zeitraum gänzlich ausgeschlossen ist. Allerdings besteht auch in solchen Fällen die Möglichkeit zur außerordentlichen Kündigung. In der Praxis spielt die formale Härte der Ver-

träge aber wohl nur eine geringe Rolle. In der Autoindustrie ist der offene Bruch der Vereinbarungen bislang zwar selten vorgekommen,⁴⁶ »aber in Krisensituationen der Unternehmen hätten die Betriebsräte und die IG Metall dennoch wenig Alternativen zu einer Neuverhandlung und Revision der Vereinbarungen«. Diese von Jürgens/Krzywdzinski (2006: 54) formulierte These hat sich in der Krise von 2008/2009 teilweise bestätigt: 45% – fast jeder zweite Betrieb mit einem betrieblichen Bündnis – hat dieses laut Bogedan et al. (2011) in Reaktion auf die Krise geändert oder eine neue Vereinbarung abgeschlossen. Es drängt sich die Vermutung auf, dass dies auf Seiten der Beschäftigtenvertretung nicht immer ganz freiwillig geschehen ist. Am häufigsten, in jeweils etwa drei Viertel der Fälle, wurden demnach Vereinbarungen zum Ausschluss von Standortschließungen und Entlassungen sowie zum Erhalt der Belegschaftsstärke geändert oder neu verhandelt. Direkt gebrochen wurden die Zusagen ganz (fünf Prozent) oder teilweise (24%) von fast einem Drittel der Betriebe. In Großbetrieben mit mehr als 2.000 Beschäftigten liegt dieser Anteil bei 32%. Der Befund belegt die »strukturelle Asymmetrie der Vereinbarungen« (Bogedan et al. 2011: 59).

Doch auch bei Einhaltung der Arbeitgeberzusagen ist Reziprozität nicht zwangsläufig gegeben. Denn neben der zeitverzögerten Umsetzung differieren die Arbeitgeberzusagen in einem weiteren Punkt von den Konzessionen der Beschäftigten: Sie sind in fast allen Fällen temporär angelegt. So gelten Zusagen zum Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen üblicherweise für die Laufzeit des jeweiligen Vertrags, Rehder (2003: 80-87) zufolge durchschnittlich zwischen 26 und 36 Monaten. Die mittlere Geltungsdauer von Investitionsverpflichtungen gibt die Autorin je nach Vereinbarungstyp mit 36 bzw. 84 Monaten an, was im Höchstfall in etwa der Dauer eines Modellzyklus entsprechen dürfte. Dennoch hält sie Investitionen aus Beschäftigtensicht für besser als Beschäftigungsgarantien. Denn diese bedeuteten von Natur aus eine längerfristige Bindung des Managements an den Standort und seien »quasi nicht rückholbar«.

Im Gegensatz zu den Arbeitgeberzusagen wird die Laufzeit der Beschäftigtenkonzessionen in den Vereinbarungen im Normalfall nicht thematisiert. Zwar gelten Letztere dann formal nur für die Laufzeit des Vertrags. »Faktisch sind diese – im Gegensatz zu den Verpflichtungen des Managements – jedoch meist unbefristet. Wenn die Laufzeit der Arbeitgeberzusagen ih-

⁴⁶ Ein Fall ist der des Autozulieferers Continental. Er zeigt, »dass es in der Industrie auch starke Akteure gibt, für die ein Bruch mit dem bisherigen Modell der Arbeitsbeziehungen keine ausgeschlossene Option ist« (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 51).

rem Ende entgegenseht, wird neu verhandelt. Für eine Verlängerung der arbeitgeberseitigen Leistungen muss die Belegschaft dann neue Konzessionen erbringen« (Rehder 2003: 79). Insbesondere Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung und Produktivitätssteigerung kommen – einmal eingeführt – im Regelfall dauerhaft zur Anwendung. »So erhöht sich für die Betriebe der Grad der Flexibilität nachhaltig, während die Beschäftigungsstabilität nur befristet gilt« (Seifert 2007: 199). Aber auch materielle Konzessionen sind, zumindest wenn sie sich auf übertarifliche Entgeltbestandteile beziehen, zu meist nicht rückholbar. Da die Zugeständnisse der Beschäftigten aufgrund des temporären und unsicheren Charakters der Arbeitgeberzusagen immer neu und gesteigert erbracht werden müssen, kann von einer Tendenz zur Ausweitung der Arbeitnehmerkonzessionen gesprochen werden (Rehder 2003: 85, 100, Haipeter 2009: 321, Jürgens/Krzywdzinski 2006: 44, 54).

5.5 Beschäftigungs- oder Wettbewerbsbündnisse?

In Teilen der Literatur werden die betrieblichen Bündnisse als Koalitionen zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen gedeutet. Exemplarisch für diese Position erklären Freyssinet/Seifert (2002: 242f.), mit Ermöglichung der betrieblichen Vereinbarungen habe die Tarifpolitik »beschäftigungspolitisch neue Wege eingeschlagen und zusätzliche Verantwortung bei der Lösung der Arbeitsmarktprobleme übernommen«. Gemeinsames Kennzeichen der Pakte sei, dass sie der internen Flexibilität den Vorzug vor der externen gäben, was man als »europäische Variante zur Flexibilisierung des Arbeitsmarkts« bezeichnen könne. »Im Unterschied zu dem für den US-amerikanischen Arbeitsmarkt typischen Modell externer Flexibilität versucht der Ansatz der internen Flexibilität, ökonomische Effizienz mit sozialer Sicherheit zu verknüpfen (>Flexicurity<).« Als Mittel externer Flexibilität gelten Entlassungen und Standortschließungen. Die interne Flexibilität kann durch monetär (Kürzung bzw. Variabilisierung von Entgeltbestandteilen, zweistufige Tarifsysteme, Einschränkung betrieblicher Sozialleistungen), numerisch (Variation von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit) und funktional (Qualifizierung, Änderungen bei Arbeitsorganisation und Eingruppierung) wirkende Maßnahmen gesteigert werden, die sich wie gezeigt oftmals in betrieblichen Bündnissen finden. Vorteile der internen gegenüber der externen Flexibilität bestehen aus Unternehmenssicht darin, dass sie in der Regel kostengünstiger sind, eine schnelle Entlastung bringen, soziale Turbulenzen vermeiden und betriebsspezifisches Humankapital sowie Vertrauen erhalten. Zu beachten ist allerdings, dass betriebliche Bündnisse nicht nur den Spielraum der internen, sondern zum Teil auch der externen Flexibilität er-

höhen. So hat laut WSI-Betriebsrätebefragung von 2003 fast die Hälfte der betroffenen Betriebe Maßnahmen zur Reduzierung der Beschäftigtenzahl vereinbart,⁴⁷ beispielsweise Vorruhestands- und Altersteilzeitregelungen. Zudem verzichteten die Unternehmen nicht auf »weiche« oder »sozialverträgliche« Formen des Personalabbaus, wie die Nutzung der natürlichen Fluktuation, das Auslaufen befristeter Verträge und den Abbau von Leiharbeitern (Massa-Wirth 2007: 36-41, Seifert 2007: 187-189, 195).

Die Streichung von Arbeitsplätzen geht der Aushandlung betrieblicher Bündnisse oftmals voraus oder begleitet ihren Entstehungsprozess. Es wird in den meisten Fällen nicht das bestehende Beschäftigungsniveau garantiert (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 46). Die Stellenstreichungen finden aber eine andere Form: Anstelle der bei Massenentlassungen geltenden Sozialauswahl treten wettbewerbsorientierte Auswahlkriterien. Zum Teil, wie bei der Altersteilzeit, können die Kosten hierfür externalisiert werden und belasten somit nicht die Wettbewerbsfähigkeit des betreffenden Unternehmens, sondern die Haushalte der Sozialversicherung (Rehder 2002: 93-95).

Vor diesem Hintergrund bestehen erhebliche Zweifel an Seiferts (2002: 83) These, »dass beschäftigungssichernde betriebliche Bündnisse öffentliche Arbeitsmarktpolitik zunächst einmal erheblich entlasten, da sie das Entstehen von Arbeitslosigkeit verhindern«. Zum einen geht es bei den Vereinbarungen stets nur um Arbeitsplatzsicherung im einzelnen Betrieb. »Die beschäftigungspolitische Beschränkung auf den jeweils eigenen Betrieb wird besonders deutlich, wenn vereinbart wird, Fremdvergabe – also Beschäftigung bei Externen – zugunsten der betriebsinternen Beschäftigung zurückzudrängen« (Heidemann 2000: 18). Der Verzicht auf Outsourcing bzw. die Zusage, fremdvergebene Tätigkeiten ins Werk zurückzuholen, findet sich in einigen der Pakte. Zum anderen können diese aber auch im jeweiligen Betrieb selbst zur Beschleunigung des Arbeitsplatzabbaus führen. Denn mit den Vereinbarungen werden »die Kernbelegschaften in eine Strategie der permanenten Restrukturierung und eine kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit« integriert (Brandl 2006: 75). Der in Permanenz ablaufende Restrukturierungs- und Rationalisierungsprozess schlägt in der Beschäftigungsbilanz dauerhaft negativ zu Buche. Von Betriebsräten – deren Mitarbeit aus Sicht des Managements »indispensible for the achievement of cost reduction« (Herrigel 2008: 122) ist – wird das zumeist als »kleineres Übel« akzeptiert (Rehder 2003: 128f.). Dahinter

⁴⁷ Die Beschäftigung wurde in insgesamt 56% der Fälle reduziert (Massa-Wirth 2007: 121).

verbirgt sich die implizite Hoffnung, das Unternehmen könne seine Wettbewerbsposition und damit seinen Marktanteil infolge der Rationalisierung steigern. In diesem Fall könnten wachsende Produktionsvolumina die Rationalisierungseffekte wettmachen. Klar ist allerdings, dass die Stellenverluste dann in weniger produktiven Konkurrenzunternehmen wirksam würden. Die beschäftigungspolitische Gesamtbilanz ist in jedem Fall negativ. Vor diesem Hintergrund lassen sich die Pakte durchaus als Form exklusiver Solidarität, als »Betriebsegoismus auffassen, bei dem die *Insider* ihre eigene Beschäftigung sichern, ohne für eine Ausweitung der Beschäftigung zu Gunsten der nicht beschäftigten *Outsider* einzutreten« (Schneider 2002: 225).

Eine per se positive Beschäftigungswirkung lässt sich den betrieblichen Bündnissen nicht attestieren. Stattdessen haben Studien ergeben, dass Betriebe mit diesen Vereinbarungen eher einen Abbau von Arbeitsplätzen vollzogen haben also solche ohne. Der WSI-Betriebsrätebefragung von 2003 zufolge hat die Mehrheit der Unternehmen auch während der Laufzeit der Verträge Personal abgebaut, 13% sogar in Form betriebsbedingter Kündigungen. Daraus folgt selbstverständlich nicht, dass die Beschäftigungswirkung der Kontrakte an sich negativ sein muss, da diese vermutlich häufiger in Unternehmen mit Restrukturierungsbedarf abgeschlossen werden als in solchen ohne. Allerdings wird deutlich, dass die Bündnisvereinbarungen den Stellenabbau im Regelfall nicht verhindern. Erstens kommt es vor allem in Krisensituationen zum Bruch entsprechender Zusagen. Zweitens beinhalten fast alle Vereinbarungen eine Klausel, die dem Unternehmen die Neuverhandlung von Beschäftigungszusagen bei veränderter Marktsituation ermöglicht. Und drittens kann die Beschäftigungsbilanz auch bei Einhaltung sämtlicher Vertragselemente negativ sein, da »sozialverträgliche« Wege des Personalabbaus üblicherweise nicht ausgeschlossen sind, was die *Automobilwoche* dazu verleitete, die betrieblichen Bündnisse zur Beschäftigungssicherung als »Placebo für Arbeitnehmer« (Jürgens/Krzywdzinski 2007: 46) zu bezeichnen. Jürgens/Krzywdzinski (2007: 48) sehen in den »geringen beschäftigungspolitischen Erfolge[n] ein[en] Grund für die Abnahme der Legitimität der Pakte«. Welche weiteren Faktoren hierfür eine Rolle spielen, ist zentraler Gegenstand dieser Arbeit (Schwarzbach 2005: 659, Bellmann et al. 2008, Hübler 2005b, Massa-Wirth 2007: 121, Bogedan et al. 2011: 53, 56, Rehder 2002: 98f., Jürgens/Krzywdzinski 2007: 46).

Wie dargestellt, unterscheiden verschiedene zwischen Krisenbündnissen, die zur Rettung nachweislich existenzbedrohter Betriebe geschlossen werden, und Wettbewerbsbündnissen, deren zentrales Ziel die generelle Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist, ohne dass eine akute wirtschaft-

liche Notlage gegeben wäre. Im IAB-Betriebspanel von 2006 gibt nur ein Viertel der Betriebe an, das Bündnis als Reaktion auf eine aktuelle Krise geschlossen zu haben. Desweiteren griff jeder sechste Betrieb zu dem Instrument als präventive Maßnahme, um nach eigenen Angaben eine möglicherweise bevorstehende Krise abzuwenden. Selbst wenn Letztere einbezogen werden, die Definition des Krisenbündnisses also sehr weit gefasst ist, trifft diese demnach für lediglich 41% der Betriebe mit entsprechenden Vereinbarungen zu. Verwundert merken die IAB-Autoren an, dass auch unter den Betrieben, die für sich die Anwendung eines Krisenbündnisses reklamieren, weniger als die Hälfte über eine schlechte Ertragslage klagen.

Zentrale Erkenntnis der Untersuchung ist, dass sich »eine deutliche Bedeutungsverschiebung betrieblicher Bündnisse vollzogen« hat: »Sie werden weniger – wie ursprünglich gedacht – als Instrument zur akuten Krisenbewältigung, denn als Mittel zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt« (Ellguth/Kohaut 2008: 230) Am deutlichsten ist die Dominanz der Wettbewerbsvariante demnach in Ostdeutschland und in Großbetrieben. Für die Autoindustrie unterscheiden Jürgens/Krzywdzinski (2006: 53) zwischen Massen- und Premiumherstellern. Erstere begründen betriebliche Pakte eher mit dem Druck durch Kostenwettbewerb und Überkapazitäten, während für Letztere – so die Vermutung der Autoren – die Erwartung eines verschärften Wettbewerbs im Vordergrund steht. »Aufgrund dieser Erwartung nutzen die Unternehmen die Vereinbarungen bei anderen Herstellern und die Schwäche der Gewerkschaften, um selbst Konzessionen zu erreichen. Dabei greifen sowohl die erfolgreichen Premiumhersteller als auch die Massenhersteller zu Verlagerungsdrohungen als Druckmittel in Verhandlungen.« Freilich können auch Vereinbarungen, die der Stärkung des Standorts gegenüber der Konkurrenz dienen, als Beschäftigungsbündnisse begriffen werden, wenn die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit – wie es oft geschieht – mit der Sicherung von Arbeitsplätzen gleichgesetzt wird. Aus globaler Perspektive kann dem aber nicht zugestimmt werden, da die auf diese Art erfolgte Beschäftigungssicherung in einen die Vernichtung von Stellen im anderen Betrieb nach sich zieht. Umgekehrt kann es daher vom überbetrieblichen Standpunkt der Gewerkschaften aus gesehen als Problem gelten, wenn Betriebsräte im Rahmen der Pakte »mit der Verknüpfung der Themen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung [die Annahme] akzeptieren[...], dass das Wohl des Unternehmens (Wettbewerbsfähigkeit) die notwendige Voraussetzung für das Wohl der Belegschaft (Beschäftigungssicherung) sei« (Rehder 2006: 228). Bezug nehmend auf den Schulterchluss von Betriebsräten und Managern in der Autoindustrie stellt

Zagelmeyer (2001: 176) fest: »management and labour have become brothers in arms in the European car wars« (Röbenack 2005: 74).

Anders als Naumann (2005: 47, 95), der die Etablierung betrieblicher Bündnisse als quasi unausweichliche Folge sozioökonomischer Veränderungen und die Stärkung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit nur als »Hebel zum Erhalt bedrohter Arbeitsplätze« interpretiert, vermuten Mauer/Seifert (2001: 449), dass bei Krisenbündnissen »die Lösung akuter Beschäftigungs- und Wettbewerbsprobleme [...] einen ebenbürtigen Stellenwert haben«. Aus dieser Sicht erscheint die Sicherung von Arbeitsplätzen also nicht als dominantes, geschweige denn einziges Ziel. In Wettbewerbsbündnissen dürfte der Beschäftigungsaspekt den WSI-Autoren zufolge ohnehin »eher von unmittelbarer Bedeutung und zudem unsicher sein. Hier erscheint die These der Wettbewerbskoalitionen gerechtfertigt zu sein.« Diese wird vor allem von Rehder (2002) entwickelt. Zwar würden die betrieblichen Bündnisse in der Öffentlichkeit zuweilen als Ausdruck unternehmerischer Beschäftigungsinitiativen wahrgenommen, tatsächlich stehe jedoch zumindest in Großbetrieben »faktisch der Wettbewerb im Zentrum der Pakte«. Die Autorin begründet plausibel ihre These, wonach »betriebliche Bündnisse unternehmerische Wettbewerbskoalitionen (und nicht Beschäftigungscoalitionen) zwischen Management und Belegschaften unter verschärften Marktbedingungen darstellen. Sie dienen nicht nur dazu, sich vorübergehend von externem Wettbewerbsdruck zu entlasten; sondern sie stellen auch ein wichtiges Medium dar, mit dem interner Wettbewerb organisiert und verschärft wird. Ihre grundlegende Funktion besteht darin, die Arbeitsbedingungen an die Marktsituation anzupassen. Die beschäftigungssichernden Zusagen dienen dazu, die freiwillige Partizipation der (Kern-)Belegschaften an diesem Prozess sicherzustellen, da die Arbeitgeberseite im deutschen System industrieller Beziehungen auf eben diese Partizipation angewiesen ist« (Rehder 2002: 87f.).

Ohne an dieser Stelle die von Rehder vorgebrachten Argumente zu wiederholen, schließe ich mich dieser These auf Grundlage der eigenen Erkenntnisse an. An den Ausführungen ist lediglich anzumerken, dass die von der Autorin konstatierte Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Marktsituation Letztere wiederum beeinflusst, da sich Mitbewerber gezwungen sehen, zu ähnlichen Maßnahmen zu greifen und sich das Gesamtniveau damit verschiebt.

5.6 Umbau oder Erosion des Tarifsystems?

Anders als die materiellen Folgen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse⁴⁸ werden deren Auswirkungen auf das System industrieller Beziehungen und speziell auf die Tarifvertragslandschaft in der Literatur intensiv diskutiert. Die Etablierung der Bündnisse als »qualitativ neuartige Regelungsinstrumente« kann als »sichtbares Ergebnis tief greifender Veränderungsprozesse im deutschen Arbeitsbeziehungssystem« (Massa-Wirth 2007: 67) verstanden werden. Vorausgegangen ist eine »Neujustierung des arbeitsteiligen Verhältnisses zwischen tariflicher und betrieblicher Interessenvertretung« (ebenda), womit die Ausbreitung betrieblicher Öffnungsklauseln in Tarifverträgen gemeint ist. Mit den laut WSI-Betriebsrätebefragung von 2004/2005 von drei Vierteln aller Betriebe genutzten Regelungen wurden »die institutionellen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass ebenso wie in den USA betriebliche Konzessionsvereinbarungen in größerem Umfang möglich wurden« (Massa-Wirth 2007: 67, WSI-Tarifhandbuch 2006: 57, Rehder 2003: 201).

Nach dieser Lesart erscheinen die institutionellen Veränderungen in Form von Öffnungsklauseln und Vereinbarungen wie dem »Pforzheimer Abkommen« – das Abweichungen vom Flächentarif zulässt, wenn sie dem »Erhalt und der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit« des Unternehmens dienen⁴⁹ – für die Verbreitung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse konstitutiv. Anders herum hat die Ausbreitung des neuen Vereinbarungstyps einen Anstoß zu den genannten institutionellen Reformen geliefert. Massa-Wirth (2007: 12) beschreibt dieses Wechselverhältnis so: »Betriebliche Bündnisse stehen [...] in einem dialektischen Spannungsverhältnis zur überbetrieblichen Tarifregulierung und leisten in institutioneller Hinsicht einen entscheidenden Beitrag zur Dezentralisierung des deutschen Systems der industriellen Beziehungen [...]. Sie füllen einerseits den tariflichen Flexibilisierungsspielraum aus, der durch die Öffnung der Flächentarifverträge in den 1990er Jahren sukzessive erweitert wurde [...]; andererseits gehen sie mitunter auch über diesen hinaus und schaffen Präzedenzfälle, die in nachfolgenden Verhandlungsrunden wiederum den Anstoß für weitere Tariföffnungen geben. Kernelemente des tarifvertraglichen Regelwerkes werden damit in immer größerem Umfang zur Disposition der

⁴⁸ Die materiellen Auswirkungen der Vereinbarungen werden im Schlussteil, Kapitel 1, diskutiert.

⁴⁹ »Eine schwammige Formulierung, die plötzlich vielen Firmen die Möglichkeit bietet, Abweichungen vom Tarifvertrag zu fordern« (Hirn 2004: 198).

Betriebspartner gestellt. Die Ergebnisse kollektiver Tarifaushandlungen verlieren in der Folge an normativer Prägestärke, sodass die betriebliche Ebene als Arena der Interessenaushandlungen auch genuin tarifpolitischer Regelungsparameter entscheidend an Bedeutung gewinnt.«

Die Folge der Vereinbarungen – zumindest derjenigen, die mit einer Unterschreitung von Tarifnormen einhergehen – ist eine Veränderung in der Architektur des Tarifsystems: »Mit der Tarifabweichung wird eine neue Tarifebene eingezogen. Das Tarifsystem wird zu einem Mehrebenensystem aus Flächentarifverträgen und abweichenden Tarifvereinbarungen. [...]. Aus der Koexistenz zweier Tarifnormen entsteht [...] für den Flächentarifvertrag unwillkürlich eine Konkurrenz, die seine Geltungskraft beeinträchtigt« (Haipeter 2009b: 249-251). Der Flächentarif verliert demnach seinen Charakter als verbindliche Untergrenze bei Einkommen und Bedingungen regulierter Erwerbsarbeit. Das darin festgeschriebene Niveau bleibt zwar ein wichtiger Bezugspunkt für die betriebliche Regulierung, ist aber eben nicht mehr Mindestnorm. Es erhält teilweise den Charakter von Rahmenvorgaben, die auf betrieblicher Ebene erst noch durchgesetzt werden müssen (Bispinck 2006: 65).

Die Frage, ob die mit Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen einhergehende Verschiebung zwischen den beiden Ebenen der Interessenvertretung letztlich zu einer Stärkung oder Schwächung des Gesamtsystems Industrieller Beziehungen beiträgt, wird kontrovers diskutiert. Eine Lesart sieht die Vereinbarungen als »systemkonforme Fortentwicklung des Tarifsystems und der Tarifpartnerschaft« (Röbenack 2005: 77), als intelligente Anpassung des Systems an veränderte Rahmenbedingungen, die seine Legitimität erhöht (Bosch 2004, Jacobi 2003). Verschiedene Autoren verweisen darauf, dass die Vereinbarungen die Stabilität des Flächentarifs nicht zwingend in Frage stellen. Zum einen, weil ein Großteil der Bündnisse zumindest in Großbetrieben formal nicht in den Tarifvertrag eingreift. Zum anderen, weil sie der verbreiteten Kritik mangelnder Flexibilität des Tarifsystems entgegenwirken und seine Akzeptanz auf diese Weise verbessern.

Schneider (2002: 221f.) verweist darauf, dass auch die Arbeitgeber ein Interesse am Erhalt des Flächentarifvertrags haben, da sie von der Einschränkung des Lohnwettbewerbs und der Friedensfunktion profitieren. Das Aufkommen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse sieht er als Teil einer »Experimentier- und Anpassungsphase« des Tarifsystems, von dem »keine unumkehrbare Erosion der überbetrieblichen Verhandlungsebene ausgehen« müsse. Auch organisationspolitisch sei die Verbetrieblichung für die Gewerkschaften nicht unbedingt schädlich, da der Betrieb als zentrale

Quelle der Mitgliederbindung anzusehen sei und die Stärkung des »local unionism« vor diesem Hintergrund eine entscheidende strategische Rolle spiele. Ähnlich argumentiert Haipeter (2009: 322), der im Falle von Tarifabweichungen Potenzial für die Steigerung gewerkschaftlicher Organisationsmacht im Betrieb sieht, falls die damit einhergehenden Auseinandersetzungen beteiligungsorientiert geführt werden. Diese Einschätzungen entsprechen dem von Detlef Wetzel⁵⁰ propagierten Konzept einer »mitgliederorientierten Offensivstrategie« (Wetzel et al. 2013), das auf verstärkter Betriebsorientierung, Beteiligung und damit einhergehend betrieblicher Mobilisierungsfähigkeit setzt. In diesem Ansatz erscheint die Verlagerung von Aushandlungsprozessen auf die Ebene des Betriebs als Möglichkeit, dort eine Stärkung gewerkschaftlicher Macht zu erreichen (Haipeter 2009b: 234, Bosch 2004, Jacobi 2003, Haipeter 2009: 68, Rehder 2003: 199f.).

Den Kardinalfehler derjenigen, die betriebliche Wettbewerbspakte als Kontinuität des deutschen Modells deuten, sieht Dörre (2005: 209) darin, dass »sie die formalen Verhandlungsprozeduren weitgehend von deren Inhalten ablösen«. Die Dynamik des Wandels industrieller Beziehungen werde damit nicht erfasst, denn: »Die Robustheit regulierender Institutionen gründet sich letztlich auf der Stabilität unterliegender Kompromissbildungen.« Und diese würden in allen wichtigen Aushandlungsarenen zunehmend asymmetrisch – auf betrieblicher Ebene in Zusammenhang mit den Standortpakten.

Die Kritiker werten Betriebliche Wettbewerbsbündnisse als »systemverändernde Transformation der Arbeitsbeziehungen«, die mit einer »Aufkündigung der Sozialpartnerschaft« (Röbenack 2005: 77) einhergeht. Betriebliche Abweichungen vom Flächentarif werden hier ebenso wie der Rückgang der Tarifbindung als Erosion gedeutet, die in der Konsequenz eine »Infragestellung der traditionellen Konfliktpartnerschaft mit den Gewerkschaften als tragender Säule des Systems der industriellen Beziehungen« (Haipeter/Schilling 2006: 24) bedeutet. Auch wenn viele Bündnisse die Tarifstandards nicht unmittelbar in Frage stellen, üben sie doch einen erheblichen Druck auf diese aus. So beschränken sich die Einkommensabsenkungen in Großkonzernen im Regelfall zwar auf übertarifliche Leistungen. Irgendwann ist die »lokale Fettschicht« (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 6) jedoch aufgebraucht und es droht auch hier die Unterschreitung des Flächentarifs. Wie Massa-Wirth/Seifert (2004: 254) davon auszugehen, dass der Flächentarif-

⁵⁰ Im November 2011 wurde Detlef Wetzel zum Ersten Vorsitzenden der IG Metall gewählt.

vertrag eine quasi natürliche Grenze darstellt und die abnehmenden Tauschpotenziale der Belegschaften daher ein Limit für die Ausbreitung betrieblicher Wettbewerbsbündnisse darstellt, ist wenig plausibel. Tatsächlich ist diese Grenze partiell bereits überschritten. Der bislang eklatanteste Fall in diesem Sinne ist Opel, wo die 2009 vereinbarten Kostenreduzierungen u.a. die Nichtweitergabe von Lohnerhöhungen, den Wegfall des hälftigen tariflichen Urlaubsgeldes und eine Kürzung der Weihnachtsgratifikation – also drastische Eingriffe in den Metall-Tarifvertrag – beinhalten.⁵¹ Zudem übt die Konzessionsbereitschaft großer Belegschaften unwillkürlich einen Druck auf Zulieferer und kleinere Betriebe aus, ebenfalls Zugeständnisse zu machen. In der Automobilindustrie hat das zur Folge, dass sich die Endhersteller dem Niveau des Flächentarifs von oben annähern, während die Zulieferer dieses häufig mit Hilfe von Öffnungsklauseln unterschreiten (Bosch et al. 2007: 331, Haipeter 2009: 70, Memorandum of Understanding NewOpel, 16. Oktober 2009, Jürgens/Krzydzinski 2006: 49, 55, Jürgens/Krzydzinski 2007: 45).

Kritiker sehen daher die Gefahr einer »Abwärtsspirale« (Dehnen/Wannöfel 2009: 140), bei der sich »die Betriebsräte durch die Konzessionen in den Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen gegenseitig unter Druck setzen und die Lohnkostenkonkurrenz anheizen« (Jürgens/Krzydzinski 2006: 32). Für diese These lässt sich einige empirische Evidenz vorweisen. So stellen Raess/Burgoon (2006: 304) einen Zusammenhang zwischen der 2004 in den Siemens-Handywerken Bocholt und Kamp-Lintfort durchgesetzten Arbeitszeitverlängerung und der wenige Wochen später bei Daimler vereinbarten Konzessionsvereinbarung her. Jürgens/Krzydzinski (2007: 46) verweisen auf Ereignisse des gleichen Jahres: »Die Gefahr eines Unterbietungswettbewerbs bei Löhnen, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen gehört neben dem Flexibilisierungsdruck auf das Flächentarifsystem zu den brisantesten Auswirkungen der Beschäftigungspakte. Die Konzessionen der IGM bei Volkswagen im Jahre 2004 setzten die Betriebsräte beim Konkurrenten Opel unter Druck. Die Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung bei Audi im Jahre 2005 ähnelte nicht zufällig der ein Jahr zuvor abgeschlossenen Vereinbarung bei Daimler.«

Mit Bezug auf Entwicklungen in Schweden fügen die genannten Autoren hinzu, dass die Gefahr einer Abwärtsspirale aufgrund der internationalen

⁵¹ Mit dem 2013 geschlossenen »Mastervertrag Drive! 2022« wird die Unterschreitung des Flächentarifniveaus auf mehrere Jahre für die deutschen Belegschaften zementiert (siehe Teil 3/Kapitel 2.3).

Konkurrenzsituation nicht auf Deutschland beschränkt bleibt und die hierzulande geschlossenen Konzessionsvereinbarungen »Ausstrahlungskraft« auf andere Länder haben. Dem »Dauerdruck der internen Standortkonkurrenz« (Haipeter 2009a: 69) allein oder vor allem durch den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung einer institutionalisierten Interessenvertretung auf internationaler Ebene zu begegnen, ist zwar ein populäres aber zumindest in der bisherigen Praxis keinesfalls hinreichendes Konzept. Denn die Europäischen Betriebsräte (EBR) sind auch in der Autoindustrie – wo sie einen Verbreitungsgrad haben wie in kaum einer anderen Branche – noch weit davon entfernt, Organe der Mitbestimmung im Sinne der deutschen Betriebsverfassung zu sein. Sie entstehen und wirken nicht im Vakuum grenzüberschreitender Koordination, sondern sind abhängig von den nationalen und lokalen Vertretungsinstitutionen und ihrer Wirkungsmächtigkeit.

Selbst das Europäische Arbeitnehmerforum (EEF) von Opel/General Motors Europe ist keineswegs der Inbegriff eines starken und verhandlungsfähigen europäischen Gremiums, zu dem es diverse Autoren stilisieren (Dehnen/Wannöffel 2009, Dehnen/Rampeltshammer 2011).⁵² Hauser-Ditz et al. (2010: 400f.) betonen in diesem Zusammenhang, »dass die vom EBR [bei General Motors Europe] gewählte Form öffentlichkeitswirksamer Protestaktionen mitunter eher die strukturell schwache Verhandlungsposition des EBR-Gremiums widerspiegelte und dass der Verhandlungoutput letztlich häufig in einer zeitlich sehr befristeten Verlangsamung und gleichmäßigen Verteilung der Krisenauswirkungen auf alle Beschäftigten bestand« (Jürgens/Krzydzwinski 2006:55f., Jürgens/Krzydzwinski 2007: 46, Haipeter 2009a: 69f.).

Neben der Differenzierung von Arbeitsstandards zwischen den Betrieben entlang der Wertschöpfungskette, die in der Vergangenheit ein durch den Tarifvertrag festgeschriebenes einheitliches Mindestniveau aufwiesen, steigert sich in dem Prozess auch die Fragmentierung innerhalb der Belegschaften. Das geschieht u.a. durch die Ausweitung von Leiharbeit, Werkverträge und anderer Formen prekärer Beschäftigung. Die Ausbreitung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse forciert den Fragmentierungstrend allerdings, sei es durch die Schlechterstellung Neueingestellter und von Jungfacharbeitern, oder durch die Vereinbarung von Dienstleistungstarifverträgen, die das Tarifniveau in nicht unmittelbar produktionsbezo-

⁵² Angesichts der im Zuge der Astra- und Zafira-Vergabe 2012/2013 offen ausgebrochenen Konflikte zwischen den Standort-Betriebsräten bei Opel/Vauxhall kann von einer Vorbildrolle des EEF keine Rede mehr sein.

genen Bereichen absenken. Vor diesem Hintergrund kann man mit Castel (2000, 2009) und Dörre (2010: 896, 2007: 65) plausibel argumentieren, dass »die Wettbewerbspakte die Tendenz zur Prekarisierung der Arbeitsgesellschaft [...] noch verstärken«.

Hintergrund hierfür ist, dass Betriebliche Wettbewerbsbündnisse als »Verstärker des Wettbewerbs« fungieren. Sie »schützen die Beschäftigten nicht vor den Kräften des Marktes, sondern sie intensivieren sie und erhöhen damit wiederum mittelfristig den Druck auf die Beschäftigungssicherheit« (Rehder 2002: 101). Mit den Pakten ist oftmals eine Kooperation zwischen Betriebsräten und Management verbunden, mit der die Beschäftigtenvertreter »den direkten Wettbewerb zwischen Arbeitnehmern um die Ausgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen und -beziehungen als Leitlinie ihres eigenen Handelns akzeptieren«. Damit wird »ein grundsätzlicher [markt-orientierter] Umbau des institutionellen Systems der industriellen Beziehungen wahrscheinlich« (Rehder 2002: 102) – was den unternehmerischen »Effizienzstrategien qua Inklusion der Marktlogik« (Trinczek 2002: 251) entspricht. Der Betriebsrat erhält zwar einen gewissen Einfluss auf Produkt- und Produktionsstrategien, wird aber zugleich zum »Akteur der Rationalisierung, weil unter den neuen Rahmenbedingungen die Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit zur wichtigsten Grundlage der Beschäftigungssicherung« (Haipeter 2009a: 68f.).

Für die Gewerkschaften – deren Aufgabe und Existenzberechtigung gerade die Schaffung überbetrieblicher Solidarität ist – wirft die Einbindung der Interessenvertreter in betriebliche »Produktivitätsgemeinschaften« (Streeck 1998) naturgemäß Probleme auf. Die bewährte Arbeitsteilung zwischen gewerkschaftlicher Tarifpolitik und betrieblicher Mitbestimmung wird mit kaum absehbaren Konsequenzen unterlaufen, indem traditionell tariflich vereinbarte Regelungen wie Arbeitszeitdauer und Einkommenshöhe zum Verhandlungsgegenstand auf Betriebsebene werden. Die ohnehin vorhandene Asymmetrie zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten verstärkt sich, woran auch die Tatsache nichts ändert, dass die Gewerkschaften die Pakte in 90% der Fälle formal mittragen, weil sie ohnehin keine tragfähigen Sanktionsmittel gegenüber den Betriebsräten haben (Hirn 2004, Müller-Jentsch 2007: 100, Haipeter 2011: 8f., Bosch et al. 1999, Brandl 2006: 76).

Rehder (2000: 16) stellt vor diesem Hintergrund fest: »Denn es sind die starken Betriebsräte großer Unternehmen, die die Position des zentralen Akteurs im System der industriellen Beziehungen einnehmen und die zwischen unterschiedlichen Koalitionen wählen können: der Solidaritätsgemeinschaft

mit dem Management oder der kollektiven Arbeitnehmervertretung mit den Gewerkschaften. Diese Machtstellung verschafft den Betriebsräten auch ein Drohpotenzial in beide Richtungen. Gewerkschaften können den betrieblichen Pakten de facto keine Sanktionsmittel entgegensetzen, wenn ihre eigene Klientel dagegen opponiert.«

Als Nullsummenspiel begriffen würde die Schwächung der einen Vertretungsebene die Stärkung der anderen nach sich ziehen, der Machtverlust der Gewerkschaften ginge mit einem Machtzuwachs der Betriebsräte einher. Laut Haijeter (2009c: 34-37) empfinden das auch »nicht wenige« betriebliche Interessenvertreter subjektiv so. Vor allem der im Rahmen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse mögliche Einfluss auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen bringt einige Autoren dazu, diese als Stärkung der Position des Betriebsrats zu interpretieren. Durch den »erstmaligen direkten Zugriff auf die Beschäftigungsgröße« dringe die Mitbestimmung »in den Kernbereich wirtschaftlicher Unternehmensentscheidungen« vor. Infolge dieser informellen Ausweitung der Mitbestimmung »scheinen betriebliche Bündnisse Betriebsräte nicht zu schwächen, sondern tendenziell sogar eher institutionell zu stärken«, vermutet Trinczek (2010: 861). Derselbe Autor weist an anderer Stelle allerdings zum einen darauf hin, dass den Betriebsräten infolge der Verbetrieblichung von Aushandlungsprozessen eine strukturelle Überlastungssituation droht – eine Einschätzung, die fast die Hälfte der in der WSI-Erhebung von 2004/2005 befragten Beschäftigtenvertreter teilt (Bispinck 2006: 58). Zum anderen wirkt sich »die Verbetrieblichung auch restringierend auf die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte in traditionellen betrieblichen Politikfeldern« aus (Trinczek 2002: 249). Daraus ergibt sich die Vermutung, dass im Rahmen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse de facto kein Zugewinn, sondern ein Tausch institutioneller Machtressourcen stattfindet: Zusätzlichen Einflussmöglichkeiten bei Fragen von Beschäftigung und Investitionen steht die Beschneidung von Handlungsoptionen bei traditionell der betrieblichen Mitbestimmung unterliegenden Themen gegenüber. Das gilt beispielsweise für die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, die eine Preisgabe von Mitbestimmungsrechten aus dem Betriebsverfassungsgesetz (§87) bedeuten kann. Diese These soll in den Fallstudien einer Überprüfung unterzogen werden (Hirn 2004: 201, Haijeter 2006: 177f.).

In der Literatur dominiert mittlerweile eine kritische Sicht auf die Folgen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse für die Situation und Durchsetzungsmacht von Betriebsräten. Dass die Verschiebung zwischen den Vertretungsebenen zu einer formal-institutionellen Stärkung der Betriebsräte

führt, kann zwar mit gewisser Plausibilität argumentiert werden. Betrachtet man jedoch die Inhalte der auf Betriebsebene getroffenen Vereinbarungen, fällt das Urteil klar negativ aus: »Es geht nicht mehr um Ausweitung der Wahlmöglichkeiten, um einen Zugewinn an Mitbestimmung, um Offerten des Managements, sondern um Abbau, Verarmung und Restriktion« (Kotthoff 1998: 77). Dörre (2002: 379) argumentiert in dieselbe Richtung, wenn er betont: »Inhaltlich bedeuten sie [die Standortpakte] überwiegend interessenpolitischen Rückschritt, Konzessionspolitik und – sofern es zu offiziellen Verträgen kommt – eine Fixierung von Kräfteverhältnissen, die sich dramatisch zuungunsten der organisierten Arbeit auswirken.«

Nicht wie in der Vergangenheit das Ausmaß der positiven, sondern der negativen Lohndrift, also der Abstriche am Flächentarif, ist Gegenstand betrieblicher Verhandlungen (Brandl 2006: 76). Ein Grund hierfür ist die größere Erpressbarkeit betrieblicher Interessenvertreter, die bei Wegfall verbindlicher Tarifregelungen als »rettendem Anker« (Müller-Jentsch 2007: 100) dramatisch zunimmt. Sie müssen den – häufig von Angst diktierten – Erwartungen der Belegschaft nachkommen, da sie sonst ihre Legitimität (und Wiederwahl) aufs Spiel setzen.⁵³ Eine weitere Ursache ist, dass die Mobilisierung von Organisationsmacht in Form eines Arbeitskampfs bei Verlagerung der Lohnfindung in die betriebliche Rechtssphäre juristisch beschränkt ist. Wenn Betriebsräte gezwungen sind, über Arbeitszeitlänge und Entgelthöhe zu verhandeln, befinden sie sich daher – so eine Formulierung des Bundesarbeitsgerichts – in einer Position »kollektiven Bettelns« (BAG-Urteil 1 AZR 342/83 vom 12.9.1984).

Die Pakte bewirken auch eine Zunahme von – aufgrund ihrer intermediären Position ohnehin vorhandenen – Rollenkonflikten von Betriebsräten sowie eine Verschlechterung des Verhältnisses zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten (Hauser-Ditz et al. 2012). Auf den ersten Blick ist erstaunlich, dass die Konfliktneigung der Akteure in Betrieben mit Bündnissen und/oder Tarifabweichungen insgesamt größer ist, was sich zwar nicht in der Häufig-

⁵³ Das Problem überschießender Konzessionsbereitschaft wird allerdings oft überschätzt. In der von Haipeter (2010: 285) vorgelegten Untersuchung zu Tarifabweichungen wird klar, dass die Legitimitätsprobleme der Interessenvertretungen die gegenteilige Ursache haben: Die Ablehnung von Konzessionen durch die Beschäftigten als »Verletzung der Verteilungsgerechtigkeit«, zumindest zu Beginn der meisten dieser Auseinandersetzungen. Rehder (2006) geht von derselben Ursache der von ihr konstatierten Legitimitätsprobleme aus.

keit von Einigungsstellenverfahren,⁵⁴ wohl aber von Streiks niederschlägt. So fanden in 69,2% der Unternehmen mit Investitionsvereinbarungen zwischen 1995 und 2000 ein- oder mehrmals Arbeitsniederlegungen statt, die nicht in Zusammenhang mit Tarifverhandlungen standen. In den Betrieben ohne derartige Vereinbarungen waren es lediglich 34%. Dennoch argumentiert Rehder (2003: 175f.), dass diese Klassenkonflikte »durch die im Investitionswettbewerb aufbrechenden Interessendivergenzen zwischen den verschiedenen Management- und Arbeitnehmergruppierungen« überlagert werden. Trotz der durch den Standortwettbewerb hervorgerufenen Zunahme von Konflikten zwischen lokalen Betriebsräten sowie zwischen Managementvertretern verschiedener Ebenen würde ich die Interpretation als gleichgewichtige »Mehrebenenkonflikte« zurückweisen. Die Begrifflichkeit verdeckt, dass Standortkoalitionen zumeist eine kurze Halbwertszeit haben und letztlich das Konfliktverhältnis zwischen Kapital und Arbeit dominiert (Stracke/Nerdinger 2010: 50, Haipeter 2009b: 250, Hauff 2007: 380).

Mit Bezug nicht nur, aber auch auf die Verbetrieblichungsprozesse resümiert Dörre (2010: 895-896): »Noch innerhalb der Hülle formal intakter Institutionen haben sich die Inhalte kollektiver Aushandlungen im System der organisierten Arbeitsbeziehungen seit Mitte der 1990er Jahre grundlegend verändert. Ging es in der Ära des ›sozialen Kapitalismus‹ (Sennet 2007) noch um den Grad der Abkopplung lohnabhängiger Existenzen von Marktrisiken, so wird in den Unternehmen seit langem vor allem über das Maß an Beschäftigungs-, Einkommens- und Statusunsicherheit verhandelt, das den Arbeitern und Angestellten zugemutet werden soll (Huber/Burkhard/Wagner 2006). [...] Unter den Bedingungen einer straffen Profitsteuerung und der Internalisierung von Marktmechanismen in die Unternehmensorganisation (Sauer 2005) gelingt es der Managementseite, die Konkurrenz unter den Arbeitern und Angestellten zu verstetigen.«

Bislang hat die Veränderung der Rahmenbedingungen aber offenbar kaum zu einer Erosion betriebspolitischer Arrangements geführt. Es werden regelmäßig »nur« andere Inhalte in gewohnten institutionellen Bahnen bearbeitet. »Waren es früher übertarifliche Leistungen, auf die man sich innerbetrieblich verständigte, sind es nun Personalabbau und Lohnkürzungen« (Trinczek 2010: 862). Kotthoff (1998: 862) fasst zusammen: »Für den Betriebsrat ist dies nicht die Zeit großer Vertretungserfolge, sondern großer interessenpolitischer Zugeständnisse. Gemessen an den interes-

⁵⁴ Zur Rolle und Funktionsweise der Einigungsstelle siehe IG Metall 2004, Behrens 2006.

senpolitischen Wachstumsraten der Vergangenheit ist seine Vertretungswirksamkeit geringer geworden. Damit ist aber bislang keine Erosion seiner institutionellen Grundlagen verbunden. Das Modell der kooperativen Konfliktverarbeitung durch die Mitbestimmung des repräsentativen ›Zentralorgans‹ Betriebsrat erfreut sich einer bemerkenswerten Stabilität und Kontinuität angesichts der gravierenden Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten auf vielen interessenpolitischen Feldern. Ein Hauptgrund hierfür, dass die ›Realpolitik‹, die streckenweise eine ›Verzichtspolitik‹ ist, nicht die institutionelle Bedeutung der Betriebsräte verändert hat, liegt darin, dass sie mit ihrer kooperativkritischen Haltung des Mittragens und Mitverantwortens bisher tatsächlich die Haltung der Belegschaftsmehrheiten repräsentiert haben und diese immer wieder davon zu überzeugen in der Lage waren.«

Der Umkehrschluss daraus müsste lauten: Sobald es den Betriebsratspitzen nicht (mehr) gelingt, Belegschaftsmehrheiten von der Alternativlosigkeit ihrer Politik zu überzeugen, steht auch die institutionelle Stabilität auf dem Spiel. Ob die institutionellen Arrangements von den veränderten Rahmenbedingungen und Inhalten auf Dauer weitgehend unberührt bleiben – oder ob auch hier womöglich ein »Umschlagpunkt« (Dörre 2007: 67) der Untergrabung institutioneller Macht infolge nachlassender Organisationsmacht erreicht wird – hängt demnach auch und vor allem vom Erhalt der Legitimitätsressourcen ab.

5.7 Legitimitätsprobleme infolge Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse

Bei der Frage, wie sich Betriebsratspolitik im Allgemeinen und Betriebliche Wettbewerbsbündnisse im Besonderen legitimieren,⁵⁵ erscheint die von Scharpf (1970, 1999) vorgenommene Unterscheidung zwischen Input- und Output-orientierter Legitimität – zwischen der »Herrschaft durch das Volk« und der »Herrschaft für das Volk« – nutzbar. Erstere besagt, politische Entscheidungen seien dann legitim, »wenn sie von den authentischen Präferenzen der Mitglieder einer Gemeinschaft abgeleitet werden können«. Output-Legitimität nennt Entscheidungen dann legitim, »wenn und weil sie

⁵⁵ Allgemein bezeichnet Legitimität, dass »Herrschende, politische Bewegungen und Institutionen aufgrund ihrer Übereinstimmung mit Gesetzen, Verfassungen, Prinzipien oder aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit für allgemein anerkannte Ziele akzeptiert, positiv bewertet und für rechtmäßig gehalten werden« (Fuchs-Heinritz et al. 2007: 391).

auf wirksame Weise das allgemeine Wohl im jeweiligen Gemeinwesen fördern« (Scharpf 1999: 16).

In demokratischen Nationalstaaten koexistieren beide Legitimitätsformen und »verstärken, ergänzen und ersetzen sich gegenseitig« (Scharpf 1999: 21). So auch in der betrieblichen Mitbestimmung, wobei, wie in Kapitel 4. verschiedentlich ausgeführt, die Belegschaften außerhalb des Wahlakts selbst weitgehend marginalisiert sind. Das gilt laut Rehder (2006) zu meist auch für das Zustandekommen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse, die den Beschäftigten trotz der Tragweite der Entscheidungen in den seltensten Fällen zur Abstimmung vorgelegt werden. »Die Arbeitnehmervertreter wissen aber, dass die Vereinbarungen bei den Belegschaften umstritten sind. So wenig sicher es ist, dass eine Gesellschaft sich per Abstimmung für Steuererhöhungen entscheiden würde, so wenig sicher ist es auch, dass Arbeitnehmer für einen Lohnverzicht stimmen würden. Aus diesem Grund versuchen die Betriebsräte, die direkte Partizipation der Beschäftigten und eine zu deutliche Artikulation heterogener Interessen zu vermeiden« (Rehder 2006: 232).

Legitimiert werden die Standortpakte demnach vor allem durch ihre Erträge. Werden diese als nicht (mehr) gesichert wahrgenommen, sind Legitimitätsdefizite die Folge. Unter Bezug auf Scharpf (2004) argumentiert Rehder, dass Legitimitätsprobleme insbesondere dann auftreten, wenn die Vereinbarungen nicht reziprok sind (bzw. subjektiv nicht so empfunden werden). Sind die Kosten für die eine Seite größer oder handelt es sich gar um ein Nullsummenspiel, bei dem die eine Partei ihre Interessen auf Kosten der anderen realisieren kann, treten Legitimitätskonflikte auf. Das sei immer dort der Fall, »wo betriebliche Bündnisse nicht auf den punktuellen Krisenfall beschränkt bleiben, sondern systematisch genutzt werden«, so Rehder (2006: 233).

Müssen immer wieder neue Konzessionen für die (immer gleichen) Arbeitsplätze geleistet werden, deuten einige Beschäftigte die Vereinbarungen womöglich als Nullsummenspiel: »Diese Arbeitnehmer meinen, dass es überhaupt keinen gemeinsamen Nutzen gebe, weil die Arbeitsplätze ja immer wieder zur Disposition stünden« (ebd.). Die Wahrscheinlichkeit »klassentheoretischer Umdeutungen« steigt ihr zufolge mit der Existenz starker linksorientierter Belegschafts- und Betriebsratsgruppen. Dieser Ausgangsthese soll – mit Bezugnahme auf die von Rehder genannten Autohersteller Daimler und Opel – in der vorliegenden Arbeit nachgegangen werden.

Neben der dargestellten Erschöpfung der Output-Legitimität sieht Rehder (2006: 233) ebenfalls durch die systematische Nutzung betrieblicher

Bündnisse bedingten erhöhten Mobilisierungsbedarf als Faktor für Legitimitätsdefizite. Sind die Betriebsräte zur Mobilisierung der Belegschaften gegen als unangemessen empfundene Unternehmensforderungen gezwungen, schüren sie selbst Zweifel an der Reziprozität der Vereinbarungen, da sie die Auseinandersetzungen zumindest zeitweise als Nullsummenkonflikte deuten. »Unter den Bedingungen sich erschöpfender Legitimitätsressourcen nimmt die Konfliktfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung tendenziell ab, weil das Risiko steigt, Mobilisierungsprozesse nicht steuern zu können. Um dieses Defizit zu beheben, sind die Betriebsräte darauf angewiesen, die legitimatorischen Grundlagen betrieblicher Bündnisse zu erneuern.«

Wie Rehder (2006: 234-237) in ihren kurzen Fallbeispielen aufzeigt, versucht die Betriebsratsmehrheit bei Daimler, dies vor allem über eine Steigerung des Outputs zu erreichen, während die Betriebsratsspitze bei Opel danach strebt, neue Legitimitätsressourcen durch die partielle Partizipation der Beschäftigten zu erschließen – beides allerdings mit mäßigem Erfolg.

In den folgenden Fallstudien soll Anzeichen für Legitimitätsverluste – und insbesondere der Rolle linksoppositioneller Gruppierungen in diesem Prozess – ebenso nachgespürt werden wie intervenierenden und gegenläufigen Faktoren zu dieser Entwicklung. Auch soll Rehders (2006: 240) Prognose, dass »betriebliche Interessenvertretungen nach einer Phase des kooperativen Co-Managements nun vermehrt in eine eher basisorientierte Interessenvertretungspolitik hineinsteuern«, kritisch hinterfragt werden.

6. Der Betriebsrat

Der Betriebsrat als Institution und Akteur ist zentraler Gegenstand dieser Untersuchung. Im folgenden Kapitel wird zunächst auf seine historischen Wurzeln und rechtlichen Grundlagen eingegangen. Zudem wird der Verbreitungsgrad von Betriebsratsgremien in Deutschland dargestellt. In Kapitel 6.2. wird der Betriebsrat als »Parlament der Arbeit« skizziert, womit dessen (potenzielle) Heterogenität erfasst werden soll.

6.1 Entstehung, rechtliche Grundlagen und Verbreitung

Die historischen Wurzeln der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland reichen bis zu den ersten Versuchen zurück, eine bürgerlich-demokratische Ordnung im Land zu etablieren. Schon die Nationalversammlung in der Frankfurter Paulskirche von 1848 sah in ihrer Fabrikordnung die obligato-

rische Wahl von Fabrikausschüssen vor, »deren Aufgaben die Vermittlung von Streitigkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die Entwerfung und Aufrechterhaltung der speziellen Fabrikordnung und die Einrichtung und Verwaltung von Krankenunterstützungskassen sein sollte« (Kotthoff 1985: 65). Von Beginn an war die Institution des Betriebsrats also nicht als reine Interessenvertretung der Belegschaften konzipiert, sondern zugleich als Organ zur Aufrechterhaltung der bestehenden Verhältnisse.

Dieser Beschluss des Frankfurter Parlaments wurde – wie seine anderen Entscheidungen – bekanntermaßen nie umgesetzt. Es sollte noch mehrere Jahrzehnte und den revolutionären Erschütterungen am Ende des Ersten Weltkriegs bedürfen, bis die Idee einer institutionalisierten betrieblichen Interessenvertretung der Arbeiterschaft in bedeutenderem Ausmaß in der Praxis etabliert wurde. So sind das Arbeitsgemeinschaftsabkommen vom 15. November 1918 und das 1920 vom Parlament beschlossene Betriebsrätegesetz »nicht ohne die vorausgehenden revolutionären Forderungen und den Druck der radikalen Rätebewegung zu erklären« (Schmidt/Trinczek 1999: 103). Zuvor waren in einigen Betrieben und Branchen mit Konsultativrechten ausgestattete Arbeiterausschüsse gebildet worden. Schon diese waren nicht in erster Linie Ergebnis patriarchalischer Sozialvorstellungen der Unternehmer, wie Kotthoff (1994) erklärt, sondern vor allem eine Reaktion auf große Streikbewegungen im ausgehenden 19. Jahrhundert. Vor diesem Hintergrund stellen Schmidt/Trinczek (1999: 104) fest: »Unstreitig stellen die gesetzlichen Normierungen im Wesentlichen die reaktive Kodifikation zentraler gesellschaftlicher Interessen dar, an deren Ausbalancierung im Gesetz der bürgerliche Staat angesichts der klassenkämpferischen Sprengkraft in der Konfrontation von Kapital und Arbeit ein großes Interesse haben musste.«

Das Betriebsrätegesetz von 1920, auf dem die heutige Betriebsverfassung der Bundesrepublik in ihren Grundzügen beruht, ist demnach sowohl Folge als auch Negation der revolutionären Rätebewegung. Deren ursprünglichen Konzeption zufolge »sollte der Betriebsrat als Führungsorgan der Belegschaft die autokratische Betriebsführung des Arbeitgebers nicht nur einschränken, sondern auch möglichst ersetzen«. Stattdessen wurde er jedoch zum »Bindeglied zwischen Belegschaft, Betriebsführung und Gewerkschaft« (Fürstenberg 1958: 418f.). Durchgesetzt wurde dies durch eine »Abwehrkoalition von Staat, Unternehmerschaft und revisionistisch-kooperativen Gewerkschaften gegenüber der revolutionären Rätebewegung der Novemberrevolution« (Kotthoff 1985: 65f.). Dabei hatten nicht nur die revolutionäre Sozialdemokratie, sondern auch Teile der Gewerkschaften zu-

vor stets Bedenken gegen die Konstruktion eines »scheinkonstitutionellen Feigenblatts« in Form von Fabrikausschüssen geäußert, mit der der Fabrikfeudalismus verdeckt werden solle (August Bebel zitiert nach Müller-Jentsch 2007b: 56). Die Distanz der Gewerkschaften sei verständlich, so Wassermann (2002: 33). »Schließlich waren diese Betriebsräte genau das, was die Gewerkschaften zu verhindern versucht hatten. Das BVG 52 [Betriebsverfassungsgesetz von 1952] hatte die *Herrschaft des Kapitals über die Arbeit* rechtlich bestätigt, Ansätze einer wirklichen ›Teilung der Macht‹ zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern gab es – mit Ausnahme der Montanmitbestimmung – nicht [Hervorhebungen im Original].«

Zeitgenössische Sozialisten kritisierten die gesetzlich verankerten Betriebsräte als Karikatur des ursprünglichen Rätegedankens (Korsch 1969, Wassermann 2002: 16). Dieser wurde mit dem Betriebsrätegesetz weitestgehend zurückgenommen und »die wirtschaftsfriedliche Orientierung des Betriebsrätewesens durchgesetzt« (Hoffmann 1978: III). Statt der unmittelbaren Beteiligung an wirtschaftlichen Entscheidungen standen dem Betriebsrat lediglich eingeschränkte Mitspracherechte vor allem in personellen und sozialen Angelegenheiten zu. Die im ursprünglichen Entwurf noch vorgesehene Möglichkeit zur Abberufung des Betriebsrats durch die Betriebsversammlung war im Gesetz nicht mehr enthalten. Der Betriebsrat wurde formal autonom von den Gewerkschaften konstruiert und auf die Unterstützung des Betriebszwecks festgelegt, woraus sich eine absolute Friedenspflicht ableitete. Karl Korsch (1968, zuerst 1922: 116-122) sprach wegen dieser »vollständigen Beseitigung des Rätegedankens« schlicht vom »großen Betrug« (Däubler et al. 2008: 129f., Kotthoff 1985: 66, Dybowski-Johannson 1980: 17-19).

Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 lehnte sich stark an das Vorbild von 1920 an. Gegenüber der in den ersten Nachkriegsjahren gelebten Praxis der Mitbestimmung bedeutete es jedoch einen deutlichen Rückschritt (Kotthoff 1985: 66). Hatten die Gewerkschaften in der Stahlindustrie und im Bergbau mit eindrucksvollen Urabstimmungsmehrheiten (98 bzw. 92,8%) noch die auf Parität basierende Montanmitbestimmung erzwungen, war ihr Kampf gegen das Betriebsverfassungsgesetz in der restlichen Wirtschaft eher halbherzig. Zwar legten einige Hunderttausend Beschäftigte kurzzeitig die Arbeit nieder,⁵⁶ die DGB-Spitze setzte die Aktionen aber nicht fort

⁵⁶ In diesem Zusammenhang stand auch der »Zeitungsstreik« von 1952, der zum Ausgangspunkt des sehr restriktiv gefassten Arbeitskammerrechts in der Bundesrepublik werden sollte (Kittner 2005: 603-607).

– auch um sich nicht dem Vorwurf eines Zusammenwirkens mit ostdeutschen Kommunisten auszusetzen (Kittner 2005: 598-603).

In der Essenz entspricht das zentrale Ziel des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 (novelliert 1972 und 2001) dem Bemühen des Staates über mehrere Epochen hinweg, nämlich »Befriedung der Sozialverhältnisse in den Produktionsstätten durch eine kooperative und integrative Teilhabe von Arbeitnehmervertretern, welche die gesamte Belegschaft – also auch den gewerkschaftlich nicht organisierten Teil – *korporativ* qua Werksgemeinschaft repräsentieren in solchen Angelegenheiten, die die unternehmerische Disposition über die Gestaltung des Arbeits- und Produktionsprozesses und über die wirtschaftliche Lenkung nicht tangieren [Hervorhebungen im Original]« (Kotthoff 1985: 67).

Den Betrieb als Ursprungsort der industriellen Konflikte mit Hilfe von Mitbestimmung und Friedenspflicht aus der gesellschaftlichen Konfrontation auszusparen ist, wie Kotthoff (1985: 67) anmerkt, durchaus eine »widersprüchliche Konstruktion« – weshalb die jahrzehntelange Stabilität dieses Systems überraschen mag.

Als Kernpunkte⁵⁷ institutionalisierter Interessenvertretung in Deutschland seit 1920 benannten Schmidt/Trinczek (1999: 106-110):

(a) *Die duale Struktur der Interessenvertretung*: Der Betriebsrat ist gegenüber der Gewerkschaft formal autonom und verfügt – in Form regelmäßiger Wahlen – über eigene Legitimitätsressourcen. De facto sind beide Ebenen der Beschäftigtenvertretung jedoch eng miteinander verwoben. Das gilt schon für die handelnden Personen: Trotz leicht rückläufiger Tendenz sind etwa drei Viertel der Betriebsratsmitglieder in einer DGB-Gewerkschaft organisiert (Wassermann 2002, Wassermann/Rudolph 2006). Und anders herum stellen Betriebsräte das Gros der aktiven Gewerkschaftsfunktionäre. Schmidt/Trinczek (1999: 107) sprechen vor diesem Hintergrund sowohl von einer »Vergewerkschaftung der Betriebsräte« als auch von einer »Verbetriebsrätlichung der Gewerkschaften«. Dennoch ist das Verhältnis nicht eines der quasi gleichberechtigten, gegenseitigen Durchdringung, wie im Folgenden deutlich wird.

(b) Denn die formale Unabhängigkeit der Betriebsräte von den Gewerkschaften zementiert auch den *faktischen Ausschluss der Gewerkschaften*

⁵⁷ Kotthoff (1995: 430-432) weist darauf hin, dass es sich bei den folgenden Strukturbestimmungen teilweise um Idealisierungen handelt. Das Gebot zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung hält er dabei für die »stärkste institutionelle Idealisierung«.

aus dem betriebspolitischen Alltagsgeschäft. Diese sind bei der Mitgliederwerbung, -bindung und -mobilisierung daher auf die Betriebsräte angewiesen, was sie »strukturell von den Betriebsräten als einer Art gewerkschaftlicher Organisationsbasis im Betrieb abhängig« (Schmidt/Trinczek 1999: 107) macht. Die Wahl von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten kann diese Abhängigkeit im Regelfall nicht wettmachen. »In aller Regel sind die Vertrauensleutkörper dort, wo sie überhaupt existieren, faktisch lediglich der verlängerte Arm des Betriebsrats und keineswegs, wie ursprünglich intendiert, ein funktionierendes Kontrollorgan desselben« (Schmidt/Trinczek 1999: 108).

(c) Die *Friedenspflicht des Betriebsrats*: In §75, Absatz 2 des Betriebsverfassungsgesetzes ist festgelegt: »Maßnahmen des Arbeitskampfs zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sind unzulässig; Arbeitskämpfe tariffähiger Parteien werden hierdurch nicht berührt. Arbeitgeber und Betriebsrat haben Betätigungen zu unterlassen, durch die der Arbeitsablauf oder der Frieden des Betriebs beeinträchtigt werden.« Dieses Modell einer »ausschließlich wirtschaftsfriedlichen und kooperativen Austragung betrieblicher Konflikte [...] gerät in der Praxis in Widerspruch zu dem das Arbeitsverhältnis und das betriebliche Geschehen prägenden Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit und stellt den Schutz eines konfliktfreien betrieblichen Geschehens und ungestörter Arbeitsabläufe zu Lasten einer aktiven Interessenvertretung durch den BR und einer Umsetzung der Betriebsverfassung als Institution des AN-Schutzes einseitig in den Vordergrund«, kritisieren Däubler et al. (2008: 69, 1181f.).

(d) Den *hohen Verrechtlichungsgrad*: Dass »die Institutionalisierung des Klassengegensatzes« (Geiger 1949) hierzulande in derart ausgeprägten verrechtlichten Strukturen mündete, führen Schmidt/Trinczek (1999: 109) nicht zuletzt auf die »etatistische Orientierung der deutschen Sozialdemokratie und der Gewerkschaftsbewegung« zurück. Handlungsfelder und Einflusschancen des Betriebsrats sind ebenso strikt und dicht geregelt wie die möglichen Schritte der Eskalation innerbetrieblicher Konflikte. Das begrenzt einerseits »den Handlungsspielraum der Interessenvertretungen (etwa in Prosperitätsphasen), auf der anderen Seite aber auch die Freiräume der Unternehmer (etwa in Krisenzeiten)«. Auch hier schreiben also »Institutionen soziale Basiskompromisse über ökonomische Konjunktoren und kurzzeitige Veränderungen gesellschaftlicher Kräfteverhältnisse hinweg« (Dörre 2010: 876) fest. Die »sekundäre Machtressource« (Jürgens 1984) eines stark institutionalisierten Rechts »mag zwar – wie aktuell unschwer zu erkennen ist – nicht notwendigerweise eine Verschiebung von Machtrelationen zwi-

schen den Betriebsparteien zu verhindern, es stellt aber ganz offensichtlich allzu ausufernden *roll-back*-Versuchen der Unternehmer gewisse Barrieren entgegen« (Schmidt/Trinczek 1999: 110).

(e) Die *subsidiäre Stellung der betrieblichen gegenüber der tariflichen und rechtlichen Regulierungsebene*: Staatliche Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen stehen in einer klaren Hierarchie zueinander. Tarifverträge dürfen Gesetzen, Betriebsvereinbarungen dürfen Tarifverträgen nicht entgegenstehen. Letzteres wird als »Tarifvorrang« bezeichnet. So heißt es im Betriebsverfassungsgesetz §77, Absatz 3: »Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein.« Das ist nur möglich, wenn es im Tarifvertrag per Öffnungsklausel ausdrücklich erlaubt wird. Diese sind allerdings weit verbreitet und werden viel genutzt. So ergab die WSI-Betriebsrätebefragung 2005, dass drei Viertel der tarifgebundenen Betriebe von Öffnungsklauseln Gebrauch machen, was von den Interessenvertretern in großer Mehrheit als problematisch angesehen wurde. Neben dem Tarifvorrang schreibt das »Günstigkeitsprinzip« die untergeordnete Stellung der betrieblichen gegenüber der tariflichen Ebene fest. Diesem Rechtsgrundsatz zufolge sind vom Tarifvertrag abweichende Abmachungen nur möglich, wenn sie aus Sicht der Beschäftigten günstiger sind (WSI-Tarifhandbuch 2010: 267, 276f., Schmidt/Trinczek 1999: 110, Däubler et al. 2008: 70, Bispinck 2006: 56-58).

Die inhaltlichen Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats sind von abgestufter Intensität. Sie lassen sich nach (a) Informationsrechten, (b) Anhörungs- und Beratungsrechten, (c) Widerspruchsrechten und (d) erzwingbaren Mitbestimmungsrechten unterscheiden. Letztere werden dem Betriebsrat vor allem bei sozialen Angelegenheiten, wie der Arbeitszeitverteilung und der Anordnung von Überstunden oder Kurzarbeit eingeräumt. Bei personellen Angelegenheiten wie Einstellungen und Versetzungen hat die Interessenvertretung immerhin begrenzte Widerspruchsrechte, bei Kündigungen muss er lediglich angehört werden. Stehen allerdings Massentlassungen oder eine Betriebs(teil)stilllegung an, kann der Betriebsrat einen Interessenausgleich und einen Sozialplan erzwingen. Bei allen anderen wirtschaftlichen Entscheidungen muss die Beschäftigtenvertretung lediglich informiert werden. Müller-Jentsch (2007: 58) fasst zusammen: »Die Eingriffsmöglichkeiten und Beteiligungsrechte des Betriebsrats sind umso größer, je weiter sie von den strategischen Unternehmerentscheidungen (z.B. über Ziele und Inhalte der Produktion) entfernt sind. Hierin zeigt sich, dass der Betriebsrat als ein Organ des Interessenausgleichs zwischen Ma-

nagement und Belegschaft angelegt ist und seine Funktionen die betriebliche Herrschaft grundsätzlich nicht in Frage stellen. Gleichwohl kann ein erfahrener Betriebsrat seine starken Mitbestimmungsrechte (etwa bei Entscheidungen über Mehrarbeit) dazu nutzen, Konzessionen in anderen Fragen zu erlangen.«

Fürstenberg (1958) charakterisiert den Betriebsrat als »Grenzinstitution«. Im Schnittpunkt von Belegschaft, Unternehmensleitung und Gewerkschaft nehme er »eine deutliche Grenzstellung« ein. In Bezug auf die Beschäftigten stellt sich das *Problem der Repräsentation* »einer Vielzahl von formalen und informalen Gruppen [...], deren partikulare Zielsetzungen oft zueinander in Widerspruch stehen«. Ähnlich der parlamentarischen Demokratie und »noch viel weniger als dort ist aber im Betrieb die Gelegenheit zu einer ständigen Anteilnahme der Wählerschaft an der Tätigkeit der Repräsentanten gegeben, die in abgeschlossener Ausschussarbeit und in bürokratischen Prinzipien gehorchenden Verwaltungsakten ihre Interessen wahrnehmen« (Fürstenberg 1958: 421). In Relation zur Unternehmensleitung muss der Betriebsrat mit dem *Integrationsproblem* umgehen: »Der wirtschaftlich garantierte Fortbestand des Betriebs, also die Erhaltung der Arbeitsplätze, ist auch für den Betriebsrat oberstes Ziel. Insofern besteht ein grundsätzliches Einvernehmen mit der Betriebsführung.« Dennoch kann der Betriebsrat nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn er sich mit den Einzelzielen des Managements nicht zu weitgehend identifiziert, was laut Fürstenberg »ein institutionell begründetes echtes Dilemma« bedeutet. Drittens schließlich stellt sich im Umgang mit den formalrechtlich getrennten Gewerkschaften das *Solidaritätsproblem*. Spannungen zwischen beiden Ebenen der Beschäftigtenvertretung können zum Beispiel über die Frage auftreten, ob bei betrieblichen Problemen »dem enger begrenzten Standpunkt der Belegschaftsvertretung oder dem übergeordneten Gesichtspunkt der Arbeitnehmervertretung der Vorrang zuerkannt wird«. Repräsentations-, Integrations- und Solidaritätsprobleme begründen ein dreifaches Spannungsverhältnis, unter dem der Betriebsrat steht und das seine Handlungsmöglichkeiten bestimmt. Die betrieblichen Interessenvertreter haben die Aufgabe, zwischen diesen drei Interessen-, Erwartungs- und Anforderungsbündeln »den Winkel zu halten« (Tietel 2006: 22, Bauriedl 1994: 235f.).⁵⁸

⁵⁸ Weitere Ausführungen zu Fürstenbergs Modell finden sich in Kapitel 7., in dem die Erkenntnisse der Forschung in Bezug auf das jeweilige Verhältnis von Betriebsrat zu Belegschaft, Unternehmensleitung und Gewerkschaft dargestellt werden.

Aufbauend auf Fürstenbergs Konzeption argumentiert Tietel (2006: 25-34), dessen »triadisches Beziehungsgeflecht« werde von zwei Trennungslinien durchschnitten: Zum einen durch den Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit, der eine Distanz zur Geschäftsleitung schafft. Zum anderen führt die im Betriebsverfassungsgesetz enthaltene Verpflichtung auf das Betriebswohl zu einer Trennung von der Gewerkschaft. Daher müssen sich »der Betriebsrat (und in gewisser Weise auch die Beschäftigten) in einem Kräftefeld zwischen diesen beiden strukturierenden Grenzlinien bewegen: der Interessen- und Solidaritätsgemeinschaft der Arbeitenden auf der einen und dem ökonomischen Wohl des Betriebs auf der anderen Seite«. Allerdings nimmt die Rolle des Klassengegensatzes Tietel (2006: 32f.) zufolge »als identitätsstiftende sowie den betriebspolitischen Diskurs und die betrieblichen Interaktionsbeziehungen strukturierende Größe« ab. Seine Schlussfolgerung: »Betriebsrat und Belegschaft rücken näher an den Pol der Geschäftsleitung heran, die Linie des Betriebswohls hat in Verbindung mit der Vermarktlichung deutlich an Gewicht gewonnen, während der Interessengegensatz [...] stärker als früher durch den Betriebsrat hindurchgeht und insgesamt an Bindekraft verliert.«

Besonders interessant für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist Tietels (2006: 33) Anmerkung, dass diese Konstellation Spaltungstendenzen innerhalb der Beschäftigtenvertretung befördern könnte: »Denn im Unterschied zu den Zeiten, in denen für viele Betriebsräte der Interessengegensatz von Kapital und Arbeit relativ klar die Auseinandersetzungslinie zwischen Betriebsräten/Gewerkschaften und Geschäftsleitungen/Unternehmen markierte, zieht sich dieser heute als Grenzlinie durch die Person der einzelnen Betriebsrät/inn/en, beziehungsweise als potenzielle Spaltungslinie durch die Betriebsratsgremien.«

Betriebsräte können in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständig wahlberechtigten Arbeitnehmern gewählt werden (Däubler et al. 2008: 47). Naturgemäß variiert ihre Verbreitung stark nach Betriebsgröße: Verfügen nur sechs Prozent der Kleinbetriebe mit bis zu 50 Beschäftigten über einen Betriebsrat, so sind es in Großbetrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern im Westen 86 und in Ostdeutschland 85%. Insgesamt haben im Westen 43% der Beschäftigten einen Betriebsrat und weitere 13% eine andere Form der betrieblichen Interessenvertretung (z.B. eine kirchliche Mitarbeitervertretung). Im Osten sind es allerdings nur 36 plus 7% – also zusammen 13 Prozentpunkte weniger (Ellguth/Kohaut 2013: 285). Die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 hatte u.a. das Ziel, die Neugründung von Betriebsratsgremien in Kleinbetrieben zu erleichtern.

Die Erwartungen haben sich seither allerdings nicht erfüllt (Bellmann/Ellguth 2006). Das dürfte auch damit zu tun haben, dass in kleineren Betrieben deutlich häufiger repressiv gegen Betriebsräte und insbesondere Betriebsratsgründungen vorgegangen wird (Behrens/Dribbusch 2012: 17, Boewe/Schulten 2013).

Neben der Betriebsgröße hat auch die Branche einen signifikanten Einfluss auf den Verbreitungsgrad von Betriebsräten: Die Spanne reicht von 78% der Beschäftigten mit Betriebsratsvertretung in der Energie-, Wasser- und Abfallwirtschaft sowie im Bergbau bis zu 13% im Gastgewerbe und sonstigen Dienstleistungen (Ellguth/Kohaut 2013: 286). Im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt werden etwa zwei Drittel der Beschäftigten von einem Betriebsrat vertreten (Ellguth/Kohaut 2011: 245f.).

Die Institution des Betriebsrats weist eine vergleichsweise hohe Stabilität auf (Ellguth/Kohaut 2010: 207), was Müller-Jentsch (2007: 59) auf dessen – von Fürstenberg (1958) noch als Schwäche verstandene – intermediäre Grenzstellung zurückführt. Allerdings war die Zahl der von Betriebsräten vertretenen Beschäftigten seit geraumer Zeit rückläufig (Wassermann 2002: 78). »Zwar sind die Veränderungen von Jahr zu Jahr betrachtet zunächst relativ gering, wobei sich immer wieder Phasen einer (nominellen) Stabilisierung mit solchen geringer Rückgänge abwechseln. In der Gesamtschau ist aber ein klarer Abwärtstrend unverkennbar« (Ellguth/Kohaut 2012: 302). Von der Verringerung der durch Betriebsräte vertretenen Beschäftigten sind vor allem Betriebe mittlerer Größe mit zwischen 51 und 500 Mitarbeitern betroffen. Vor dem Hintergrund der noch deutlich schneller zurückgehenden Tarifbindung⁵⁹ kann von einer bedeutenden Verkleinerung der Kernzone des dualen Systems der Interessenvertretung gesprochen werden. 29% der Beschäftigten in Westdeutschland und nur 15% im Osten werden sowohl von einem Betriebsrat vertreten als auch von einem Branchentarifvertrag erfasst. Im Westen müssen 34% gänzlich ohne Betriebsrat und Branchentarif auskommen, im Osten 45% (Ellguth/Kohaut 2013: 287). Ellguth/Kohaut (2011: 246f., 2012: 304) veranlasst dies zu dem Fazit: »All diese Trends sind zum weitaus größeren Teil dem Rückgang der Branchentarifbindung geschuldet, bei parallel vergleichsweise moderaten Verlusten in der Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung. Insgesamt wird gleichwohl deutlich, dass sich die institutionelle Basis der Interessenvertretung in Deutschland nach wie vor auf dem Rückzug befindet,

⁵⁹ Siehe Kapitel 1.2.

auch wenn sich zwischenzeitlich durchaus Phasen einer Konsolidierung beobachten lassen.«

6.2 Betriebsrat als Parlament der Arbeit

In dieser Arbeit geht es insbesondere um die Binnenverhältnisse im Betriebsrat. Diesen als homogenen Akteur zu fassen, der die Interessen der Belegschaft stets vereinheitlicht und gegenüber der Unternehmensleitung vertritt, entspricht nicht der Realität in vielen der das Arbeitsbeziehungs-system prägenden Großbetriebe. Schon früh haben verschiedene Autoren darauf hingewiesen, dass sich Belegschaften aus einer Vielzahl von Gruppen mit divergierenden Interessenlagen, kulturellen Eigenheiten und politischen Einstellungen zusammensetzen (Fürstenberg 1958, Brigl-Matthiaß 1978, erstmals 1926). Unter den Bedingungen der modernen Arbeitswelt haben diese Differenzierungen eher noch zugenommen, auch wenn politische Orientierungen heute eine wesentlich geringere Rolle spielen als in der Vergangenheit. Verschiedene Qualifikationsniveaus und Spezialisierungen, unterschiedliche Arbeits- und Einkommensbedingungen sowie Tendenzen zur Individualisierung und Entsolidarisierung führen in den Großbelegschaften zu einem Verlust an Kohärenz. Ein Ausdruck dessen ist die Formierung sogenannter Spartengewerkschaften bzw. die zunehmenden tarifpolitischen Aktivitäten berufsständischer Organisationen, insbesondere in deregulierten Bereichen der (ehemals) öffentlichen Daseinsvorsorge (Schroeder et al. 2008).

Laut Dörre/Röttger (2006: 235) bestehen nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb der jeweiligen Gewerkschaftsorganisationen »unterschiedliche Konzeptionen gewerkschaftlicher Politik und Strategie, die jeweils einen personellen Ausdruck finden« und in Konkurrenz zueinander stehen. Diese seien allerdings nicht per se mit eindeutig identifizierbaren weltanschaulich-politischen Richtungen« gleichzusetzen.

Die Heterogenität der Belegschaften – die, laut Schmidt (2008: 91), »als objektiver wie subjektiver Normalzustand [...] angesehen werden muss« – drückt sich im Regelfall auf die eine oder andere Weise in der Zusammensetzung des Betriebsrats aus. Oftmals stehen einer dominanten Fraktion Repräsentanten minoritärer Belegschaftsgruppen in Opposition gegenüber. Auch abhängig von der inneren Verfasstheit des Gremiums kann das verschiedene Formen annehmen: Sie können als eigene Listen zur Betriebsratswahl antreten und sich in der Folge als eigenständige Fraktionen konstituieren. In anderen Fällen sind kritische Individuen und Positionen in die – meist in einer DGB-Gewerkschaft organisierten – Mehrheitsströmung in-

tegiert. In Ausnahmefällen besteht auch die Konstellation einer nicht im DGB organisierten Mehrheitsströmung, gegen die eine DGB-Fraktion opponiert.⁶⁰ Im Normalfall befinden sich allerdings sowohl unternehmensnahe als auch linksoppositionelle Betriebsratsgruppen in einer marginalisierten Position. Auch wenn sich ein Großteil der Akteure üblicherweise für Persönlichkeitswahlen ausspricht, ist die Listenwahl in Großbetrieben doch de facto die übliche Form, mit der die Zusammensetzung des Betriebsrats bestimmt wird.

Obwohl Kotthoff (1995: 430) die Konzeption des Betriebsrats als einheitlicher »Repräsentant der Belegschaft als Ganzes« als »grandios idealistische Konstruktion« bezeichnet, sind dessen Binnenverhältnisse bislang nur selten Gegenstand der Forschung (Kotthoff 2013: 334).⁶¹ Nach wie vor wird der Betriebsrat üblicherweise als homogene Institution gefasst, die mit der Unternehmensleitung, der Belegschaft und der Gewerkschaft in Beziehung tritt. So findet sich auch in einer neueren Darstellung des Forschungsstands zur betrieblichen Regulierung von Arbeitsbeziehungen durch Trinczek (2010) kein Bezug zum Problem fragmentierter Belegschaftsvertretungen. In Abkehr von dieser Lesart wird in dieser Arbeit dafür plädiert, Betriebsräte in Großbetrieben⁶² künftig nicht als homogene Organe der Belegschaftsvertretung, sondern als »Parlamente der Arbeit« zu begreifen.

Der Begriff des Parlaments erscheint für das Verständnis der Funktions- und Wirkungsweise von Betriebsräten recht brauchbar zu sein. Das in zweierlei Hinsicht: Zum einen institutionalisiert der Betriebsrat in Gänze – wie das demokratische Parlament zur Regierung – »in einer Vertretungskörperschaft Gegenmacht zur Exekutivgewalt« (Patzelt 2007: 354). Ihm können ähnliche Funktionen zugeschrieben werden wie der Opposition⁶³ im parlamentarischen Regierungssystem (Jürgens 1984: 75).

⁶⁰ Ein Beispiel ist Infineon Dresden in der Betriebsratsperiode 2006 bis 2010 (IG Metall Infineon Dialog vom 28. April 2010).

⁶¹ Ausnahmen sind u.a.: Martens (2002) und Stahlmann/Wendt-Kleinerberg (2008) zum Fall Opel Bochum, Hocke (2012) zu betriebsratsinternen Konflikten als Handlungsanlässe.

⁶² Auch in Klein- und mittelgroßen Betrieben gibt es zwar unterschiedliche Beschäftigtengruppen, das Problem ist hier aber von deutlich geringerer Relevanz. Daher ist, wenn im Folgenden von Betriebsräten die Rede ist, stets die betriebliche Interessenvertretung in Großbetrieben gemeint.

⁶³ Wie bei der Parlamentsopposition ist auch beim Betriebsrat der Hinweis angebracht, dass »Opposition« begrifflich nicht mit »Widerstand« gleichzusetzen ist (Patzelt 2007: 361f.).

Zum anderen ähnelt das Betriebsratsgremium eines Großbetriebs selbst in vielen Aspekten einem Parlament. Das gilt für die Art der Strukturen – Plenum, Ausschüsse, Steuerungsgremien, Verwaltung –, vor allem aber für die Prinzipien seiner Konstituierung. Wie im Parlamentarismus haben die Repräsentanten in der Betriebsverfassung kein imperatives, sondern ein freies Mandat. Sie sollen rationale und von Partialinteressen unbeeinflusste Entscheidungen treffen (Pilz/Ortwein 2008: 29), die sich »auch *gegen* alle sogar heftig bekundeten Wünsche der Repräsentierten *stellen können müssen* [Hervorhebungen im Original]« (Patzelt 2007: 351). Im regelmäßigen Wahlakt soll sich der allgemeine und längerfristige Wille des Souveräns aber wieder manifestieren. Grundlage ist die Vorstellung, die demokratische Wahl der Repräsentanten ermögliche die »Auslese der Besten«, die die Willensbildung und den politischen Entscheidungsprozess eigenverantwortlich interpretieren, antizipieren und anleiten könnten (Pilz/Ortwein 2008: 28, kritisch: Kühnl 1971: 38).

Die umfassende Beteiligung der Bürger bzw. Beschäftigten erscheint demokratietheoretisch zwar als Ideal (Rattinger 2009: 225), wird aber weder im Parlamentarismus noch in der Betriebsverfassung praktisch eingelöst. Die »Marginalisierung der Belegschaft im betriebspolitischen Geschehen« (Schmidt/Trinczek 1999: 111) ist beinahe noch evidenter als die des Wahlvolks im Alltag parlamentarischer Demokratien – beispielsweise durch die Geheimhaltungspflicht. »Noch viel weniger als dort [in der parlamentarischen Demokratie] ist aber im Betrieb die Gelegenheit zu einer ständigen Anteilnahme der Wählerschaft an der Tätigkeit der Repräsentanten gegeben. Das hat zwei einander verstärkende Seiten: Die im Regelfall bestehende Passivität und das mangelnde Interesse eines Großteils der Belegschaften an ihren Vertretungsorganen befördert das Stellvertretertum auch beteiligungsorientiert denkender Funktionäre. Umgekehrt reproduzieren Expertenwesen und fehlende Beteiligungsmöglichkeiten das Problem unzulänglicher Partizipationskompetenzen der Repräsentierten (Kotthoff 1985: 81). Sowohl in der parlamentarischen Demokratie als auch in der betrieblichen Interessenvertretung können Legitimitätsdefizite die Folge sein (Pilz/Ortwein 2008: 30, Rehder 2006).

Auch andere Kritiken am parlamentarischen Repräsentativsystem treffen auf die Funktionsweise von Betriebsräten in Großbetrieben zu. So ähnelt die Machtkonzentration bei den freigestellten Spitzenfunktionären des Betriebsrats der Rolle von Regierungs-, Partei- und Fraktionsführern im Parlamentssystem. Fraktionen und Fraktionsdisziplin spielen zumindest in den untersuchten Fällen fragmentierter Beschäftigtenvertretungen eine wich-

tige Rolle. Insbesondere bei harten Auseinandersetzungen zwischen den Betriebsratsströmungen ist es üblich, dass Positionsfindung und Debatten zu allen zentralen Fragen zunächst in den Fraktionen stattfinden, die dann im Gremium geschlossen auftreten. Wie im Parlament besteht zwar kein formaler Fraktionszwang, Möglichkeiten zur Sanktionierung dissidenter Mitglieder sind allerdings hier wie dort reichlich vorhanden – beispielsweise bei der Listenaufstellung zur nächsten Wahl.

6.3 Betriebsratstypologien

Obwohl Betriebsräte auf der Grundlage eines einheitlichen, im Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebenen rechtlichen Rahmens agieren, tun sie dies unter sehr unterschiedlichen Bedingungen. Nicht nur Branche, Größe, Struktur und Tradition des jeweiligen Betriebs, sondern auch der Umgang des Managements mit den Institutionen der Betriebsverfassung beeinflussen die Handlungsoptionen der Interessenvertreter. Diese füllen den vom Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) formal einheitlich gesteckten Rahmen, der aus »weichen« Anhörungs- und »harten« Mitwirkungsrechten besteht, zudem sehr unterschiedlich aus. In empirischen Untersuchungen wurde »eine ganz außerordentliche Spannbreite der Interaktionsmuster der Betriebsräte festgestellt. Sie reicht von gegenüber den normativen Vorgaben des BetrVG stark defizitären bis zu einem diesen Rahmen deutlich überschreitenden interessenbetonten bzw. konfliktorischen Interessenhandeln der Betriebsräte« (Schmidt/Trinczek 1999: 115).

Mit der innerbetrieblichen Mitbestimmung beschäftigten sich bereits Studien aus den 1950er und 60er Jahren, die für den Normalfall (insbesondere in Kleinbetrieben) ein integratives und kooperatives, am Betriebsinteresse orientiertes Verhalten der Beschäftigtenvertreter nachwiesen (Blume 1964: 143, Voigt 1962: 409f.). Auch Weltz (1977: 291-301) stellt in seiner Untersuchung über die Interaktionsregeln zwischen Betriebsräten und Managern in Großbetrieben einen »kooperativen Stil der Konfliktbewältigung« fest. Die Betriebsparteien verzichteten in der Regel auf maximalistische Positionen. Ein System »präventiver Sondierungen« und »antizipatorischer Konfliktreduzierung« entschärfe Auseinandersetzungen schon im Entstehungsprozess und unterstütze die dominante Rolle des Betriebsratsvorsitzenden innerhalb des Gremiums. Auseinandersetzungen würden grundsätzlich im betrieblichen Rahmen, ohne Hinzuziehung der Tarifverbände, ausgetragen. Dabei habe »die einzige Waffe [...] die sachlich begründete Argumentation zu sein«. Dies beinhalte »die Identifizierung mit dem letztlich als gemeinsam und übergeordnet verstandenen Betriebsinteresse« und habe tendenziell

eine Anpassung des Betriebsrats an den Verhaltensstil des Managements zur Folge. Schließlich nennt Weltz die »Inszenierung von Scheinkonflikten« als weiteres Merkmal eines kooperativen Vorgehens der Betriebsräte.

Lange Zeit konzentrierte sich die soziologische Debatte und Forschung auf die überbetrieblich agierenden Interessenverbände, vor allem auf die Gewerkschaften.⁶⁴ Erst Kotthoffs (1981) wegweisende Untersuchung über »Betriebsräte und betriebliche Herrschaft« legte den Fokus auf das Handeln der Betriebsräte bzw. deren Interaktion mit dem Management. Kotthoff entwickelte eine Kategorisierung, in der er sechs (bzw. sieben, von denen einer nicht empirisch nachgewiesen wurde, sondern auf Literaturrecherchen basierte) unterschiedliche Typen von Betriebsratshandeln identifiziert (siehe auch Kotthoff 1985: 65-87). Indem er die Existenz weiterer Bereiche mit repressiver und restriktiver betrieblicher Mitbestimmungspraxis dokumentierte, relativierte er das bis dahin dominante Bild einer typischerweise kooperativen innerbetrieblichen Konfliktverarbeitung in Deutschland (Trinczek 2010: 848).

Mit einer aktualisierten Studie aus dem Jahr 1994 war es Kotthoff (1994: 297-313) möglich, Veränderungen und Kontinuitäten in der betrieblichen Mitbestimmung nachzuvollziehen. Im Ergebnis stellte er eine veränderte Typologie vor, in der er zwischen den nur noch fünf Kategorien standfester Betriebsrat, Betriebsrat als Ordnungsmacht, Betriebsrat als aggressive Gegenmacht und Betriebsrat als kooperative Gegenmacht unterschied. Kurz zuvor hatte Osterloh (1993: 183-235) mittels eines interpretativen Organisationsansatzes fünf Partizipationsmuster von Betriebsräten konstruiert: der antagonistisch orientierte, der gegenmachtorientierte, der partnerschaftlich orientierte, der harmonistisch orientierte sowie der sich unterordnende Betriebsrat.

Einen kulturalistischen Zugang zum Untersuchungsfeld Betrieb wählte Bosch (1997), der vor allem versucht, den sozialen Wandel betrieblicher Interaktionsmuster zu erfassen. Wenig später legten Bosch et al. (1999) ein eigenes Kategoriensystem vor, in dem die Rolle des Managements im inner-

⁶⁴ Ab Mitte der 1980er Jahre änderte sich das grundlegend. Statt der Gewerkschaften »rückten betriebliche Interessenvertretungen, Management und Managementkonzepte, direkte Partizipationsformen oder die Steuerung von Unternehmen in den Fokus empirischer Forschungen« (Dörre 2010: 888). Dieser Perspektivwechsel fiel zeitlich – sicherlich nicht zufällig, wie Trinczek (2010: 849f.) vermutet – mit einer Verschiebung der Gewichte zwischen den tariflichen und betrieblichen Regulierungsarenen zusammen.

betrieblichen Politikprozess sowie die strukturellen Rahmenbedingungen des Betriebsratshandelns stärker zur Geltung kommen als bei Kotthoff. In dessen Arbeit – die Bosch et al. nichts desto trotz als »bahnbrechend« ansehen – sei die Interaktion des Managements mit dem Betriebsrat entgegen eigener Ansprüche nicht systematisch entwickelt, sondern lediglich »situativ und kasuistisch beschrieben« worden.

In Abgrenzung hierzu geht es Bosch et al. nicht allein um Betriebsratshandeln, sondern um die Charakterisierung der Interaktion zwischen den Betriebsparteien. Anhand von fünf Dimensionen (Interessendefinition und Wahrnehmung der betrieblichen Interessenkonstellation, strukturierender Interaktionsmodus, Machtmittel, Rolle der Belegschaft und Beziehung zu den Verbänden) unterscheiden sie zwischen dem konfliktorischen Typus, der interessenorientierten Kooperation, der integrationsorientierten Kooperation, dem harmonischen Betriebspakt, der patriarchalen Betriebsfamilie sowie dem autoritär-hegemonialen Regime (ebd.: 44-51).

Verschiedene Autoren nahmen in der Folge auf diese in den 1990er Jahren entwickelten Kategorisierungen innerbetrieblicher Interaktion in unterschiedlichen Zusammenhängen Bezug, so zum Beispiel Boschs Co-Autoren Schmidt/Trinczek (1999) sowie Bierbaum (2000) zu modernen Unternehmenskonzepten und Co-Management, Fischer (2000) über die Politik betrieblicher Interessenvertretungen in der Automobilindustrie, Hälker (2004) zu Rollenkonflikten von Betriebsräten, Rehder (2006) zu Legimitätsverlusten von Betriebsräten sowie Schwarz-Kocher et al. (2010) über das Agieren von Betriebsräten in Innovationsprozessen.

In einer Studie über die Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat stellt Bosch (1997: 123-125) in rund einem Drittel der Untersuchungsbetriebe die Existenz von Betriebsratsfraktionen mit unterschiedlicher Gewerkschaftszugehörigkeit fest. In vielen Fällen gebe es zudem »eine Kritikerfraktion im Gremium, die – wie der Vorsitzende – der IG Metall angehört«. Die hohe Konfliktintensität, die Bosch gerade für diesen Fall feststellt, hat sicherlich zum einen mit dem gemeinsamen kulturellen (gewerkschaftlichen) Hintergrund zu tun, der die Auseinandersetzungen paradoxerweise verschärft. Entscheidend dürfte jedoch zum anderen sein, dass die Fraktionen oftmals sehr unterschiedliche Haltungen gegenüber dem Arbeitgeber und der Belegschaft verkörpern und einander widersprechende Strategien propagieren. Diese Bildung von Betriebsratsfraktionen auch innerhalb der IG Metall-Mitgliedschaft – ihre Ursachen und Folgen sowie die von den jeweiligen Strömungen verfolgten Strategien – soll in der Arbeit einer systematischen Analyse unterzogen werden.

7. Fallauswahl und methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Untersuchung stützt sich größtenteils auf qualitative Forschungsmethoden. Das erklärt sich nicht aus einer prinzipiellen Präferenz dieses Ansatzes,⁶⁵ sondern aus dem Gegenstand und den Zielen der Studie. »Zielt die konventionelle Methodologie darauf ab, zu Aussagen über Häufigkeiten, Lage-, Verteilungs- und Streuungsparameter zu gelangen, Maße für Sicherheit und Stärke von Zusammenhängen zu finden und theoretische Modelle zu überprüfen, so interessiert sich eine qualitative Methodologie primär für das ›Wie‹ dieser Zusammenhänge und deren innere Struktur vor allem aus der Sicht der jeweils Betroffenen« (Kiefl/Lamnek 1984: 474). In dieser Arbeit geht es darum, die in der bisherigen Forschung zumeist unbeachtete »innere Struktur« betrieblicher Interessenvertretungen offenzulegen. Dabei sollen die subjektiven Sichtweisen der Akteure herausgearbeitet, miteinander in Beziehung gesetzt und in den Gesamtkontext eingeordnet werden. Ziel ist also nicht der breit angelegte Vergleich, sondern »das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls« (Strodtholz/Kühl 2002: 16).

Die gewählte Forschungsstrategie ist die der explorativen industriesoziologischen Fallstudie,⁶⁶ die eine »Analyse komplexer Strukturzusammenhänge und Prozessverläufe innerhalb von und zwischen Unternehmen« (Pongratz/Trinczek 2010: 7) ermöglicht. Als Charakteristika der Fallstudie benennen Pongratz/Trinczek (2010: 31) deren Kontextbezug, Multiperspektivität, Methodenkombination und Offenheit. All diese Merkmale können für die vorliegende Arbeit als Vorteile gelten. Vor allem die Analyse der Erfahrungs- und Handlungsperspektiven verschiedener Akteure, die flexible Kombination einander ergänzender Erhebungsmethoden und die Offenheit des Ansatzes für Schlussfolgerungen aus dem Forschungsprozess selbst entsprechen dem Erkenntnisinteresse.

Ein Kritikpunkt am Fallstudien-Ansatz ist das mögliche Fehlen externer Validität (Cropley 2002: 96). Um diese zu gewährleisten, sollten die Untersu-

⁶⁵ Quantitative und qualitative Ansätze schließen sich nicht aus, sondern können vielmehr einander ergänzende Phasen des Prozesses der Erkenntnisgewinnung bilden (Cropley 2002: 51).

⁶⁶ Fallstudien sind seit jeher das vorherrschende empirische Verfahren der Arbeits- und Industriesoziologie und können definiert werden als »eine *Forschungsstrategie*, welche durch die Kombination verschiedener sozialwissenschaftlicher Erhebungs- und Auswertungsverfahren bei der Analyse eines sozialen Prozesses (des Falls als Untersuchungsgegenstand) dessen Kontext systematisch zu berücksichtigen in der Lage ist [Hervorhebungen im Original]« (Pongratz/Trinczek 2010: 7, Pflüger et al. 2010: 30).

chungsobjekte so gewählt sein, dass sie »hinsichtlich einer gleich oder ähnlich strukturierten größeren Menge von Phänomenen als typische Fälle oder besonders prägnante oder aussagefähige Beispiele gelten« (Hartfiel/Hillmann 1972: 160). Fallstudien zielen demnach »auf Gesetze des Typischen, nicht des Repräsentativen« (Bude 2003: 61). Die Auswahl der Fallbetriebe folgt diesen Prämissen. Aus mehreren Gründen fokussiert die Untersuchung auf die Automobilindustrie. So prägt die Branche nicht nur die europäische und speziell deutsche Ökonomie, sondern ist auch in der Gestaltung der industriellen Beziehungen Vorreiter (siehe Kapitel 2.). Anders als in vielen anderen Bereichen sind die Gewerkschaften hier weiterhin handlungs-, strategie- und konfliktfähig. Während die gewerkschaftlichen Strukturen anderswo vielfach erodieren oder nie vorhanden waren, sind sie – zumindest in den Stammebelegschaften der Autokonzerne – zwar ebenfalls geschwächt, aber weitgehend intakt. Gerade hier lässt sich daher untersuchen, wie die Beschäftigtenorganisationen mit veränderten Rahmenbedingungen und Unternehmensstrategien umgehen.

Sicherlich wäre die Einbeziehung von Betrieben aus Branchen möglich gewesen, die von anderen gewerkschaftspolitischen Kulturen geprägt sind – beispielsweise der Chemieindustrie. Die dennoch vorgenommene Beschränkung hat forschungspragmatische Gründe, da die im Rahmen einer solchen Arbeit zur Verfügung stehenden Kapazitäten notwendigerweise begrenzt sind.

Die ausgewählten Fallbetriebe – die Daimler-Standorte Sindelfingen und Untertürkheim sowie die Opel-Werke Rüsselsheim und Bochum – gleichen sich trotz gewisser Unterschiede in ihrer Struktur.⁶⁷ Bei allen handelt es sich um gewerkschaftlich gut organisierte Produktionswerke der Automobilindustrie, in denen die zu untersuchenden Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse eine wichtige Rolle spielen. Die Vergleichsbetriebe unterscheiden sich allerdings in Bezug auf die Situation der betrieblichen Interessenvertretung: Während die Betriebsräte im Untertürkheimer Daimler-Werk sowie bei Opel Bochum vom konfliktreichen Agieren verschiedener Strömungen geprägt sind, existieren bei Daimler Sindelfingen und Opel Rüsselsheim nach außen weitgehend geschlossen auftretende Beschäftigtenvertretungen. Die Betriebsräte der letztgenannten Werke zeichnen sich zudem durch starke Vorsitzende aus, die im Untersuchungszeitraum zugleich den jeweiligen Konzern- und Gesamtbetriebsrat sowie internationale Betriebsratsgremien führten. Ersten Eindrücken zufolge sind sie deutlich geringeren Legitimi-

⁶⁷ Eine detaillierte Darstellung der Betriebe findet sich in den Fallstudien.

tätsverlusten ausgesetzt als die Beschäftigtenvertretungen von Daimler Untertürkheim und Opel Bochum. Diese Unterschiede bei zugleich ähnlichen Strukturbedingungen ermöglichen es, die Folgen fragmentierter Belegschaftsvertretungen herauszuarbeiten.

Methodologisch geht es bei qualitativen Ansätzen üblicherweise um Induktion: Es wird vom Besonderen auf das Allgemeine, von den empirisch festgestellten Tatsachen auf die Theorie geschlossen (Cropley 2002: 41, 50, Heinze 2001: 27). Das gilt mit Einschränkungen auch für die vorliegende Arbeit, die kein theoretisch abgeleitetes Analyseraster vorgibt. Das Themenfeld wird aber auf Grundlage erster, aus der vorhandenen Literatur und dem empirischen Material gewonnener Eindrücke bis zu einem gewissen Grade vorstrukturiert, was sich u.a. in der Leitfadenskonstruktion für die Experteninterviews niederschlägt (siehe unten). Im Prozess der Auswertung können die vorläufigen Annahmen erschüttert und verändert werden. So soll in einem Wechselspiel von plausibler Spekulation, deren empirischer Überprüfung und gegebenenfalls Veränderung eine Analyse entwickelt werden, die das vorhandene Material akkurat abbildet. Das Vorgehen ist also insofern deduktiv, als die im Vorfeld der Empirie durch Literaturrecherche, Explikation vorhandener Kenntnisse und theoretische Reflexion gewonnenen Einsichten zur Vorstrukturierung des Feldes via Leitfaden herangezogen werden. Es ist insoweit induktiv, als die spezifischen Relevanzsetzungen der befragten Akteure aufgenommen und in den weiteren Forschungsprozess integriert werden. Vor diesem Hintergrund kann die verwendete Methodologie als »dialogisch« (Heinze 2001: 15) bezeichnet werden.

Bei der Erhebung des empirischen Materials kommt ein Mix unterschiedlicher Methoden zur Anwendung, von denen das Experteninterview die zentrale ist. Das Interview mit Experten ist in der empirischen Sozialforschung im Allgemeinen (Liebold/Trinczek 2002: 34) und in industriesoziologischen Fallstudien im Besonderen (Pflüger et al. 2010: 39) das am häufigsten genutzte Verfahren, was sich aus den vielen Vorteilen dieser Erhebungsmethode erklärt.⁶⁸ Das Experteninterview dient dazu, »komplexe Wissensbestände zu rekonstruieren, die für die Erklärung sozialer Phänomene, auf die sich das aktuelle Forschungsinteresse bezieht, von Bedeutung sind« (Liebold/Trinczek 2002: 38). Mit dem Begriff »Experte« ist nicht derjenige gemeint, der im Sinne eines Gutachters von außen Stellung zum Handlungs-

⁶⁸ Unter anderem basiert die Beliebtheit von Experteninterviews auf dem vergleichsweise einfachen Zugang zu relevanten Informationen und der hohen Dichte gewonnener Daten (Peräkylä 2005: 869, Bogner/Menz 2002: 7-9).

feld nimmt, sondern »wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt« (Meuser/Nagel 2002: 73). Der Expertenstatus ist demnach kein allgemeingültiger, sondern ein relationaler – abhängig von Forschungsinteresse und Fragestellung (ebenda). Laut Bogner/Menz (2002: 45) lassen sich Experten »als Personen verstehen, die sich – ausgehend von spezifischem Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend zu strukturieren«. Experten sind hier zugleich Akteure.

Für die vorliegende Arbeit wurden zwischen April 2009 und Februar 2011 insgesamt 28 Interviews mit 27 Experten⁶⁹ geführt. Von diesen waren 22 Betriebsratsmitglieder oder Vertrauensleute (einer zum Zeitpunkt des Interviews nicht mehr im Arbeitsverhältnis), sieben von ihnen mit leitender Funktion (Vorsitzender oder stellvertretender Vorsitzender) im Betriebsrat oder Vertrauenskörper. Fünf waren Hauptamtliche der IG Metall (einer zum Zeitpunkt des Interviews nicht mehr im Arbeitsverhältnis). 15 der Interviews bezogen sich auf Daimler, 13 auf Opel. Zehn Betriebsratsmitglieder bzw. Vertrauensleute rechneten sich der Mehrheitsströmung zu, zehn der linken Opposition und einer der unternehmensnahen CGM (einer ohne feste Zuordnung). Der Zugang gestaltete sich bis auf wenige Ausnahmen vergleichsweise einfach, auch wenn es insbesondere bei Opel wegen der turbulenten Unternehmenssituation mehrfach zu Verzögerungen und Terminverschiebungen kam.

Die große Mehrheit der Befragten sprach sehr offen und vertrauensvoll über die betriebliche Situation und ihre Positionen. Das in anderen Fällen womöglich auftauchende Problem, ob die Experten »die Wahrheit« sagen (Meuser/Nagel 2002: 91), war ohnehin relativ gering, da die Gesprächspartner wussten, dass Vertreter anderer Strömungen zu denselben Sachverhalten befragt werden würden. Hergestellt wurden die Kontakte durch Anschreiben, direkte Ansprache bei öffentlichen Kundgebungen oder Vermittlung über bereits befragte Interviewpartner. Zu einem Teil der Befragten bestanden aufgrund vorangegangener journalistischer Tätigkeit zuvor persönliche Bekanntschaften. Sämtliche Interviews wurden anony-

⁶⁹ Um aktuelle Entwicklungen abbilden zu können, wurde mit zwei Personen jeweils ein zweites Interview durchgeführt, ein Interview wurde mit zwei Personen gemeinsam geführt.

misiert. Angesichts des stark männlich dominierten Untersuchungsfelds⁷⁰ – von den Gesprächspartnern waren lediglich zwei Frauen – wird in der Darstellung nur die maskuline Form verwendet, um die Möglichkeit der Zuordnung von Aussagen zu einzelnen Personen zu verhindern. Zur Zuordnung von Verweisen oder Zitaten werden Codes verwendet, die dem Leser Hinweise zur Einordnung des Gesprächspartners geben.⁷¹

Die problemzentrierten Interviews⁷² hatten jeweils eine Dauer zwischen einer und drei Stunden und wurden mit Hilfe eines Leitfadens vorstrukturiert. Damit konnte dem Interviewpartner möglichst weitgehend die »Rege« überlassen werden, eigene Relevanzsetzungen waren dennoch möglich. Die Nutzung eines Leitfadens – mit dem in der Gesprächssituation flexibel umgegangen wurde – stellte sicher, dass alle für die Fragestellung der Arbeit als wichtig erachteten Themen angesprochen wurden, was die Vergleichbarkeit der Aussagen erleichtert.⁷³ Die Nutzung eines Leitfadens war auch deshalb sinnvoll, weil es nicht um eine umfassende Biographie des Experten geht, sondern um seine »auf den Funktionskontext abgestimmten Strategien des Handelns und Kriterien des Entscheidens« (Meuser/Nagel 1994: 184, Meuser/Nagel 2003: 57).⁷⁴

⁷⁰ So liegt beispielsweise der Frauenanteil in den Daimler-Werken (inklusive Verwaltung) bei nur 8,8%. In den Betriebsratsgremien stellen Frauen aber immerhin etwa ein Fünftel der Mandate (Betriebsrat Daimler, Auswertung Betriebsratswahl 2010).

⁷¹ Der erste (groß geschriebene) Buchstabe des Codes bezeichnet das Unternehmen: X steht für Daimler, Z für Opel. Der zweite (klein geschriebene) Buchstabe benennt den Betrieb: a steht für einen Betrieb mit stark fragmentierter Interessenvertretung, b für einen mit weitgehend homogenem Betriebsrat. Der folgende Großbuchstabe bezeichnet die Selbstzuschreibung des Akteurs als Vertreter der IG Metall (I), der Mehrheitsfraktion (M), der linken Opposition (O) oder unternehmensnaher Gruppen (R).

⁷² Das problemzentrierte Interview »lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Es ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer einführt, auf die er immer wieder zurückkommt. Die Problemstellung wurde vom Interviewer bereits vorher analysiert; er hat bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem Interviewleitfaden zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden« (Mayring 2002: 67).

⁷³ Außer dem Fragebogen sichert vor allem der »gemeinsam geteilte institutionell-organisatorische Kontext der ExpertInnen« die Vergleichbarkeit der Interviewaussagen (Meuser/Nagel 2002: 81).

⁷⁴ »Der Leitfaden schneidet die interessierenden Themen aus dem Horizont möglicher Gesprächsthemen der ExpertInnen heraus und dient dazu, das Interview auf diese Themen zu focussieren (sic!)« (Meuser/Nagel 1997: 488).

Der Fragenkatalog variierte je nach betrieblicher Situation, Interviewpartner und Erkenntnisinteresse leicht und wurde im Verlauf des Forschungsprozesses immer wieder ergänzt und angepasst. Die basale Grundstruktur des Leitfadens war jedoch identisch. In allen Fällen wurden die Situation des Betriebs, des Betriebsrats und des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers (sowie deren Verhältnis untereinander), die Wirkungen und der Umgang mit Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen sowie die Ursachen und Folgen fragmentierter bzw. homogener Interessenvertretungen thematisiert. Ein Schwerpunkt aller Gespräche waren zudem die im jeweiligen Betrieb um die Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse geführten Auseinandersetzungen und deren Ergebnisse.

Die Interviewführung kann als eher »weich« (Lamnek 2005: 343) charakterisiert werden. Alle Gespräche wurden elektronisch aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Strukturierung und Auswertung erfolgte mit Hilfe des Softwareprogramms MaxQDA. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse kam ein mehrstufiges Verfahren zur Anwendung, das sich an Mayring (1994, 2002: 114-121) sowie den Einführungen von Cropley (2002: 127-136) und Lamnek (2005: 517-531) orientiert. Das Material wurde in einzelne Einheiten zerlegt und schrittweise analysiert. Ergebnis war ein Set von Kategorien, das im Verlauf der weiteren Analyse mehrfach restrukturiert und verfeinert wurde. Den Kategorien wurden spezifische Textpassagen zugeordnet, die miteinander in Beziehung gesetzt und unter Zuhilfenahme weiterer Materialien (Dokumente, Literatur, Medienberichte) interpretiert wurden. Dabei ging es in erster Linie um die Analyse manifester Inhalte und weniger darum, immanente Sinnstrukturen zu rekonstruieren.

Neben den Experteninterviews spielen in der vorliegenden Arbeit eine Reihe weiterer Erhebungsmethoden eine Rolle. So konnten die meisten untersuchungsrelevanten Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge im Original beschafft, ausgewertet und mit den teilweise konkurrierenden Deutungen der Akteure in Beziehung gesetzt werden. Im Rahmen der Fallstudien wurden bei Daimler etwa 200, bei Opel mehr als 150 Betriebszeitungen und Flugblätter unterschiedlicher Gruppierungen mit Hilfe von MaxQDA ausgewertet und als Ergänzung zu den Interviewaussagen herangezogen. Zudem wurde auf eine Vielzahl von Medienberichten sowie graue Literatur zurückgegriffen. Betriebszeitungen, Medienberichte und andere derartige Quellen wurden je nach Forschungsrelevanz teils selektiv, teils umfassend analysiert.

Ergänzt wurden die Experteninterviews auch durch informelle Gespräche mit Aktivisten und Beschäftigten, geführt zum Beispiel am Rande von Kon-

ferenzen oder Kundgebungen, über die jeweils kurze Memos/Protokolle verfasst wurden. Allerdings fand aus Ressourcengründen keine systematische Erhebung von Interviews mit nicht in die fraktionellen Auseinandersetzungen der Interessenvertretung involvierten Beschäftigten statt. Eine breiter, womöglich quantitativ angelegter Vergleich der Einstellungen von Beschäftigten in Betrieben mit fragmentierter und solchen mit homogener Interessenvertretung wäre für die weitere Forschungsarbeit sinnvoll, um deren Auswirkungen auf das Beschäftigtenbewusstsein näher zu beleuchten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war das allerdings nicht zu leisten.

Im Verlauf des Forschungsprojekts ergab sich mehrfach die Möglichkeit, nicht nur an offiziellen gewerkschaftlichen Konferenzen und Veranstaltungen, sondern auch an internen Strömungstreffen linksoppositioneller Gruppen teilzunehmen. Den Akteuren war dabei bewusst, dass die Teilnahme der Erhebung von Daten für eine Dissertation dienen sollte, was sie aufgrund des teilweise seit Jahren bestehenden Vertrauensverhältnisses akzeptierten. Diese Konstellation bedeutet für den Forschungsprozess einen enormen Vorteil, sicherte sie doch den Zugang zu für die Arbeit relevanten Informationen und Diskursen, die anderen Forschern verschlossen bleiben würden. An dieser Stelle muss allerdings auch die Gefahr einer zu großen Nähe des Forschers zu einem Teil der Akteure angesprochen werden.

Grundsätzlich ist das Verhältnis zwischen Forschern und Teilnehmern in der qualitativen Sozialforschung anders als in der quantitativen: »In quantitativen Studien untersucht ein Wissenschaftler ein Objekt, wohingegen qualitative Forschung eher den Charakter einer Zusammenarbeit zwischen gleichgestellten Partnern hat, die einander vertrauen« (Cropley 2002: 55). Einerseits ist der Mensch in der qualitativen Sozialforschung nicht nur Untersuchungsobjekt, andererseits steht der Forscher nicht außerhalb der menschlichen Gesellschaft (Dewey 2001, Wagner 2001). Daraus folgt zum einen, dass das Ziel des Forschungsprozesses »nicht die Herstellung einer Objektivität im naturwissenschaftlichen Sinne sein [kann], da es hierzu einer Position außerhalb von Kultur, Gesellschaft und Geschichte bedürfte«⁷⁵ (Lamnek 2005: 32). Zum anderen »gilt die subjektive Wahrnehmung des Forschers nicht als Störquelle, sondern als selbstverständlicher Bestandteil des Forschungsprozesses« (Strodtholz/Kühl 2002: 17).

⁷⁵ Mit Verweis auf Heisenberg (1965: 21) und Einstein (1921: 3f.) kann allerdings auch die ungetrübte Objektivität der Naturwissenschaft sowie die strikte Trennung von beobachtendem (Natur-)Wissenschaftler und beobachteter Natur in Frage gestellt werden.

Dennoch müssen sich gerade Forscher, die einen qualitativen Ansatz verfolgen, der Gefahr bewusst sein, auf die Fontana/Frey (2005: 708) in Bezug auf das unstrukturierte Interview hinweisen: »Although a close rapport with the respondents opens the doors to more informed research, it may create problems in that the researcher may become a spokesperson for the group studied, losing his or her distance and objectivity, or may ›go naïve‹ and become a member of the group and forgo his or her academic role.«

Im Verlauf des Forschungsprozesses wurde versucht, dieser Gefahr durch Offenheit gegenüber *allen* Gesprächspartnern, beständige Selbstreflexion und interkollegiale Kontrolle in Form regelmäßiger Thematisierung mit Betreuern und anderen Wissenschaftlern zu begegnen. Die vollständige Transkription und die transparente Strukturierung des Materials mit Hilfe von MaxQDA sollen der »Nachvollziehbarkeit« (Strodtholz/Kühl 2002: 18, Steinke 2000: 323f.) der erzielten Ergebnisse dienen.

Bei den genannten Konferenzen und Strömungstreffen kam die Methode der teilnehmenden Beobachtung (Bachmann 2002, Lamnek 2005) zur Anwendung. Gleiches gilt für eine Reihe von Streiks und Kundgebungen, die im Untersuchungszeitraum von den Belegschaften der Fallbetriebe durchgeführt wurden. So war es u.a. möglich, mehrfach an Kundgebungen von Opel-Arbeitern in Rüsselsheim und Frankfurt am Main teilzunehmen, die im Kontext der Unternehmenskrise standen. Auch bot sich die Gelegenheit, Streikversammlungen bei Daimler in Sindelfingen und Untertürkheim in Zusammenhang mit der Standortauseinandersetzung im Dezember 2009 beizuwohnen. Die dabei sowie bei den Konferenzen und Treffen gemachten Beobachtungen wurden teilweise in Memos und Gedächtnisprotokollen festgehalten. Ausführliche Mitschriften waren jedoch die Ausnahme. Obwohl diese Beobachtungen einer systematischen Auswertung daher nur zum Teil zugänglich sind, gingen sie in erheblichem Umfang als Erfahrungswissen in die vorliegende Arbeit ein. Gleiches gilt für die sechstägige Arbeitsniederlegung bei Opel Bochum im Oktober 2004 sowie andere betriebliche Auseinandersetzungen, die im Rahmen journalistischer Tätigkeit vor Ort beobachtet werden konnten. Die genannte Einschränkung fehlender systematischer Aufzeichnungen gilt hier freilich ebenfalls.

In einem kurzen, aber wichtigen Teil der vorliegenden Arbeit (Schlussteil, Kapitel 1) wird nicht auf qualitative Methoden zurückgegriffen, sondern auf die Auswertung von Statistiken. Hintergrund ist die Frage, welche materiellen Folgen die Politik Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse für die Belegschaften hat – ein wichtiger Faktor für die Einordnung der von den Akteuren vorgetragenen Deutungen. Konkret geht es um die in der Literatur vorge-

brachte, aber m.E. nicht ausreichend belegte These, dass das Abschmelzen übertariflicher Leistungen im Rahmen von Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen eine Annäherung der Effektiveinkommen in der Automobilindustrie an die Tarifentgelte in der Metall- und Elektrobranche zur Folge hat (Jürgens/Krzydzwinski 2006). Grundlage der Berechnungen – die in Excel-Tabellen vorgenommen wurden und damit für Außenstehende nachvollziehbar sind – sind Daten des Verbands der Automobilindustrie (VDA) sowie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung.⁷⁶

8. Ausgangsthesen

An dieser Stelle werden auf Grundlage der Literatur und erster Eindrücke aus dem empirischen Material einige Ausgangsthesen entworfen, die im Rahmen der Fallstudien überprüft werden. Freilich sind auch die überprüften Thesen nicht als abschließende Urteile zu verstehen, dafür ist das empirische Material zu begrenzt. Dennoch kann es zumindest Hinweise darauf liefern, ob die Thesen einer empirischen Überprüfung standhalten.

Rehder (2003: 34) nennt als eines der Kriterien zur Definition Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse, sie seien Antworten »auf eine akute und existenzielle Krisensituation«, in der »Beschäftigungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit aktuell gefährdet« seien. Dieser Definition wird in der vorliegenden Arbeit aufgrund der vorhandenen Datenlage nicht gefolgt.⁷⁷ Denn zum einen verweist Rehder selbst auf die weitgehend konjunkturunabhängige Ausbreitung des neuen Vereinbarungstyps. Zum anderen belegen verschiedene Studien, dass ein Großteil der Betriebe mit Wettbewerbspakten vor deren Abschluss eine gute oder sehr gute Auftrags- und Ertragslage vorwiesen, diese also oftmals »präventiven« Charakter hatten und eben nicht einer akuten Krisensituation geschuldet waren (Massah-Wirth 2007, Berthold et al. 2003). Auch das IAB-Betriebspanel stellt eine »weitgehende Bedeutungsverschiebung betrieblicher Bündnisse weg von einem Instrument zur aktiven Krisenbewältigung (>Rettung nachweislich existenzbedrohter Betriebe<) hin zu einem Mittel der Förderung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit« (Ellguth et al. 2008) fest. In manchen Unternehmen mit

⁷⁶ Die genauen Berechnungsmethoden werden in dem genannten Kapitel expliziert.

⁷⁷ Siehe Teil 1, Kapitel 5.1.

Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen zeigt sich »geradezu eine Entkopplung von Profitabilität und Beschäftigungssicherheit« (Dörre 2007: 65). Vor diesem Hintergrund gehe ich von folgender These aus, die an den Fallstudien zu überprüfen ist:

Ausgangsthese 1. Betriebliche Wettbewerbsbündnisse finden weitgehend unabhängig von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens Anwendung (Ökonomiethese).

Die Frage der Reziprozität Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse wurde in Teil 1, Kapitel 5.4. ausführlich diskutiert. Ein Element dessen war die Feststellung, dass die Investitions- oder Beschäftigungszusagen der Arbeitgeberseite stets temporär für die Laufzeit des jeweiligen Vertrags gelten, während die Konzessionen der Beschäftigten zumeist dauerhaft wirksam bleiben. Das gilt im Regelfall zumindest für die Flexibilisierung von Arbeitszeiten sowie für die Kürzung übertariflicher Leistungen. Die Folge ist, dass die Belegschaften immer neue Zugeständnisse erbringen müssen, um den Erhalt derselben Arbeitsplätze zu »bezahlen« (Rehder 2003: 79, 85, 100, Seifert/Massah-Wirth 2003: 3, Jürgens/Krzywdzinski 2006: 44, 54, Haipeter 2009: 321). Ob das auch bei Daimler und Opel so festzustellen ist, soll in den Fallstudien überprüft werden.

Ausgangsthese 2. Der im Rahmen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse stattfindende Tausch ist insofern ungleichgewichtig, als die Konzessionen der Beschäftigten in der Regel dauerhaft, die des Unternehmens aber lediglich temporär wirksam sind (Reziprozitätsthese).

Die betrieblichen Pakte werden in Teilen der Literatur als Koalitionen zur Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen gedeutet (exemplarisch: Freysinet/Seifert 2002). Im Widerspruch dazu steht, dass 56% der betroffenen Betriebe die Beschäftigung während der Laufzeit der Vereinbarungen reduzieren (Massa-Wirth 2007: 121). Auch bei Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, der laut WSI-Betriebsrätebefragung von 2003 in 71% der Pakte enthalten war, können die Unternehmen auf »weiche« oder »sozialverträgliche« Formen des Personalabbaus – wie die Nutzung der natürlichen Fluktuation, das Auslaufen befristeter Verträge und den Abbau von Leiharbeitern – zurückgreifen. Der Erhalt einer bestimmten Belegschaftsstärke wird in rund einem Viertel der Fälle zugesagt (Seifert 2007: 195-198). Auch das muss aber nicht den Status quo zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses festschreiben, sondern kann durchaus zunächst Stellenabbau zur Erreichung des genannten Niveaus bedeuten. Auf Grundlage der vorhandenen Daten

wird von der These ausgegangen, dass die betrieblichen Bündnisse anstehenden Personalabbau im Regelfall nicht verhindern, aber für dessen sozialverträgliche Gestaltung sorgen.

Ausgangsthese 3. Betriebliche Wettbewerbsbündnisse beinhalten vielfach einen Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen, verhindern jedoch nicht, dass es zu Personalabbau mit »sozialverträglichen« Mitteln kommen kann (Beschäftigungsthese).

Die Verlässlichkeit der Arbeitgeber bei der Einhaltung ihrer in die Zukunft gerichteten Zusagen ist für die Reziprozität Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse von erheblicher Bedeutung. Laut WSI-Betriebsrätebefragung von 2003 hielten die Unternehmen in immerhin neun Prozent der Fälle eine oder mehrere der vertraglich fixierten Zusagen nicht ein. Bei einer Betriebsgröße von mehr als 500 Beschäftigten lag dieser Wert ebenfalls bei neun Prozent, im produzierenden Gewerbe mit sieben Prozent nur leicht unter dem Durchschnitt (Massa-Wirth 2007: 117-119). Bogedan et al. (2011: 56) stellen in ihrer Untersuchung über die Krisenfestigkeit betrieblicher Pakte fest, dass in der Rezession von 2008/09 knapp ein Viertel aller Arbeitgeber Elemente der Vereinbarungen nicht eingehalten hat. In fünf Prozent kam es demnach zum Bruch aller Zusagen. Etwas überdurchschnittlich waren die Verstöße in Großbetrieben mit mehr als 2.000 Beschäftigten, die in fast einem Drittel der Fälle gegen einzelne oder alle Vereinbarungselemente verstießen.

In der Automobilindustrie war die Nichteinhaltung zentraler Arbeitgeberzusagen – zumindest bis vor der Krise 2008/2009 – die große Ausnahme. So benennen Jürgens/Krzywdzinski (2006: 50f.) in ihrer Studie über zwischen 1993 und 2006 in der Branche geschlossene Standortsicherungsvereinbarungen nur einen Fall: Die 2005 ausgesprochene Kündigung des Pakts zum Erhalt des Standorts Hannover-Stöcken durch den Zulieferer Continental. Bei den Endherstellern stellen sie in keinem Fall den Bruch von Arbeitgeberzusagen fest. Allerdings beschränkt sich ihre Untersuchung auf die Darstellung der teils komplexen Vereinbarungspakete. Der Frage, ob deren Elemente in der Praxis auch tatsächlich Bestand hatten, gehen sie im Detail nicht nach. Dennoch wird auf Grundlage dieses Befunds folgende These formuliert:

Ausgangsthese 4. Die in Zusammenhang mit Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen abgegebenen Investitions- und Beschäftigungszusagen werden in den Großbetrieben der Autoindustrie formal weitgehend eingehalten (Verlässlichkeitsthese).

Betriebliche Wettbewerbsbündnisse sind Teil und Ergebnis einer auf Kooperation ausgerichteten Beziehung zwischen Management und Beschäftigtenvertretung. Die Aushandlungsprozesse können zwar durchaus von heftigen Konflikten begleitet sein, die Pakte selbst sind aber Ausdruck gelungener Kompromissbildung. Und mehr als das: In vielen Fällen akzeptiert der Betriebsrat in den Verträgen auch formal die Prerogative des Standortwettbewerbs und übernimmt direkte Verantwortung für die Umsetzung von Kostensenkungen, die Steigerung der Produktivität oder die Reduzierung des Krankenstandes. Zudem beinhalten die Bündnisse teilweise eine »wettbewerbsorientierte Erweiterung der Mitbestimmung« (Rehder 2002: 96), wodurch die Belegschaftsvertretung Einfluss auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen erhält, die sonst allein dem Direktionsrecht des Managements unterstehen. Obwohl einschränkend festzustellen ist, dass es sich in den seltensten Fällen um eine Ausweitung *rechtlicher* Befugnisse handelt (Rehder 2003: 173) wird vor diesem Hintergrund von der Vermutung ausgegangen, dass das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Managern im Zuge Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse kooperativer wird, auch wenn eine von Hauser-Dietz/Hertwig vorgelegte Untersuchung, die sich u.a. mit den Auswirkungen betrieblicher Bündnisse auf das innerbetriebliche Konfliktniveau befasst, einen unklaren Befund ergibt. Demnach lässt sich im Allgemeinen kein Effekt betrieblicher Standortvereinbarungen auf die Wahrscheinlichkeit von Einigungsstellenverfahren nachweisen. Vereinbarungen zu Entgeltensenkung erhöhen diese allerdings. Die Zahl der Arbeitsgerichtsverfahren ist bei Existenz von Bündnissen hingegen geringer (Hauff 2007: 380f.).

Ausgangsthese 5. Die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat werden infolge Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse kooperativer (Kooperationsthese).

Betriebliche Wettbewerbsbündnisse sind nicht nur Folge und Ausdruck veränderter Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Belegschaften, sondern wirken sich selbst wiederum auf diese aus. Betriebsräte erhalten durch die Pakte, so diese Produkt- und Investitionszusagen enthalten, »faktisch die Möglichkeit, (wenn auch unter dem Druck internationaler Standortkonkurrenz) Entscheidungen zu beeinflussen, die qua Betriebsverfassungsgesetz nicht mitbestimmungspflichtig sind«, was nicht nur Rehder (2002: 96) als »faktische (partielle) Erweiterung der Mitbestimmung auf Fragestellungen, die den Kern wirtschaftlicher Entscheidungen betreffen« interpretiert. Auch Haipeter (2009a: 68) spricht von einem »erheblichen Zugewinn

an faktischen Einflussmöglichkeiten bei der Entwicklung von Produkt- und Produktionsstrategien«. Trinczek (2010: 861) vermutet deshalb: »Auf jeden Fall scheinen betriebliche Bündnisse Betriebsräte nicht zu schwächen, sondern tendenziell sogar eher institutionell zu stärken.« Mit den Termini des Jenaer Machtressourcenansatzes kann man daher argumentieren, dass die institutionellen Machtressourcen des Betriebsrats durch die Vereinbarungen gestärkt werden. Womöglich geschieht dies allerdings um den Preis eines Rückgangs anderer Machtressourcen wie der Organisationsmacht.

Ausgangsthese 6. Betriebliche Wettbewerbsbündnisse können die institutionellen Machtressourcen des Betriebsrats dadurch steigern, dass dieser Einflussmöglichkeiten in wirtschaftlichen Fragen erhält (Machtausweitungsthese).

Die mögliche Erweiterung institutioneller Einflussmöglichkeiten in wirtschaftlichen Fragen hat allerdings eine Kehrseite: Die Beschäftigtenvertreter werden in die »Effizienzstrategien« (Trinczek 2002: 251) der Unternehmen unmittelbar einbezogen. Sie werden zum »Akteur der Rationalisierung« (Haipeter 2009a: 69). Betriebsräte und Manager sind »brothers in arms in the European car wars« (Zagelmeyer 2001: 176) und bilden »Koalitionen, die darauf abzielen, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen innerhalb und zwischen den Unternehmen wettbewerbsorientiert, d.h. am Markt ausgerichtet, zu gestalten«, weshalb die Pakte nicht dem Schutz vor Konkurrenz dienen, sondern letztlich selbst zum »Verstärker des Wettbewerbs« (Rehder 2002: 101) werden. Selbst wenn dies nicht über reine *Cost-Cutting*-Strategien, sondern mit Hilfe innovativer Modelle leistungspolitischer und arbeitsorganisatorischer Rationalisierung geschieht, ist es vielfach mit Interessenverletzungen der Beschäftigten verbunden (Pickshaus/Urban 2011: 33). Denn im Regelfall zieht die Effektivierung von Arbeits- und Produktionsprozessen Stellenabbau und Leistungsverdichtung nach sich.

Diese Betriebsratspolitik kann unter bestimmten Umständen zum Verlust von Legitimität führen (siehe These 13). Allerdings wird sie im Regelfall von den Belegschaftsmehrheiten mitgetragen, was in der regelmäßigen Wiederwahl von Vertretern dieses Politikansatzes zum Ausdruck kommt. Anders herum hat aber sicherlich auch die Politik der Beschäftigtenvertretung prägenden Einfluss auf das Bewusstsein der Beschäftigten.

Ausgangsthese 7. Betriebsräte lassen sich im Rahmen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse de facto oder explizit auf das Ziel einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit verpflichten und sagen ihre Mitarbeit an Rationalisierungsprozessen zu, obwohl das dem gewerkschaftlichen Ziel »Guter Arbeit«

und dem Erhalt von Beschäftigung entgegenstehen kann. Das entspricht allerdings dem Bewusstsein vieler Teile der Belegschaften, was in der regelmäßigen Wiederwahl der Vertreter dieser Betriebsratspolitik zum Ausdruck kommt (Wettbewerbsfähigkeitsthese).

Dörre et al. (2011: 42) erkennen infolge der Verteidigung der Interessen von Stammbesellschaften auf Kosten anderer Beschäftigtengruppen eine Tendenz zur »Zementierung sekundärer Ausbeutungsmechanismen«, die Spaltungslinien unter den Beschäftigten vertiefen und einen Funktionswandel von Gewerkschaften hin zu »fraktalisierten Interessenverbänden« befördern könnte. Die Wettbewerbspakte sieht Dörre (2010: 896) als Teil dieses Prozesses, da sie »die Tendenz zur Prekarisierung der Arbeitsgesellschaft [...] noch verstärken«. Betriebliche Wettbewerbsbündnisse lassen sich demnach als Form exklusiver Solidarität, als »Betriebsegoismus auffassen, bei dem die *Insider* ihre eigene Beschäftigung sichern, ohne für eine Ausweitung der Beschäftigung zu Gunsten der nicht beschäftigten *Outsider* einzutreten [Hervorhebungen im Original]« (Schneider 2002: 225).

Ausgangsthese 8. Betriebliche Wettbewerbsbündnisse sind Teil einer Strategie der exklusiven Solidarität, die Spaltungslinien zwischen und innerhalb der Belegschaften tendenziell vertieft und die Prekarisierung befördert (Exklusionsthese).

Zugeständnisse bei den Entgelten (im Unterschied zu Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen) im Rahmen von Tarifabweichungen und Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen haben sowohl im Allgemeinen als auch speziell in der Automobilindustrie im Zeitverlauf anteilig zugenommen (Haipeter 2009b: 243, Massa-Wirth/Seifert 2004: 250, Jürgens/Krzywdzinski 2006: 47). Die bei den Endherstellern der Autobranche am häufigsten genutzte Variante ist die Anrechnung übertariflicher Leistungen auf Tarifierhöhungen. Diese waren in der Vergangenheit in »zweiten Lohnrunden«, also betrieblichen Verhandlungen im Anschluss an die Auseinandersetzungen in der Fläche, durchgesetzt worden (Achten 2007), wodurch die bei den Autoherstellern gezahlten Entgelte das Niveau der Metallbranche Anfang der 1990er Jahre um rund 30 bis 40% übertrafen (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 6).

Im Zuge der Verbreitung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse hat sich dieser Trend laut Jürgens/Krzywdzinski (2006: 39, 47) in sein Gegenteil verkehrt: »Die in Jahrzehnten aufgebauten übertariflichen Entgeltbestandteile und die Arbeitszeitverkürzungen seit Mitte der 1990er Jahre bilden

einen Puffer, der nun schrittweise abgeschmolzen wird.« Dies habe dazu geführt, dass die Effektivlohnentwicklung in der einstigen Vorreiterbranche – die bei der Durchsetzung tarifpolitischer Errungenschaften durch die Gewerkschaften stets eine herausragende Rolle spielte – seit Mitte der 1990er Jahre hinter der Tariflohnentwicklung in der Metall- und Elektroindustrie zurückblieb.

Ausgangsthese 9. Die Lohnkonzessionen bei Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen in den Großkonzernen der Automobilindustrie beschränken sich weitgehend auf übertarifliche Leistungen und greifen daher bislang nicht oder nur unerheblich in Tarifverträge ein. Sie wirken sich aber nachweisbar negativ auf die Effektivlöhne in der Branche aus und führen zu einer Annäherung des dortigen Entgeltniveaus an den Flächentarif (Übertarifthese).

Werden Verhandlungen über betriebliche Pakte auch als machtpolitische Auseinandersetzungen begriffen, liegt die Vermutung nahe, dass eine weitreichende Mobilisierung von Machtressourcen durch die Beschäftigten die Ergebnisse in ihrem Sinne verbessert. Insbesondere kann die Entwicklung ökonomischen Drucks – durch von der Gewerkschaft organisierte Arbeitsniederlegungen (Organisationsmacht) oder spontane Ausstände (Produktionsmacht) – Unternehmen zu Zugeständnissen zwingen. Dafür spricht beispielsweise der Befund Haipeters (2010: 286) in seiner Untersuchung über Tarifabweichungen, wonach Betriebsräte und Gewerkschaften durch Mobilisierungen »die Kritik der Beschäftigten an der Tarifabweichung in eine symbolträchtige Unterstützung ihrer Verhandlungsposition umlenken« konnten.

Hier klingt an, dass Kritik von Teilen der Belegschaft an konzessionären Vereinbarungen nicht nur als Schwächung der Beschäftigtenvertretung verstanden werden, sondern von dieser auch als Verhandlungsressource genutzt werden kann. Das konstatieren Stahlmann/Wendt-Kleinberg (2008: 119) auch in Bezug auf die Rolle der Linksopposition im Bochumer Opel-Werk, die sie so beschreiben: »Bemühte sich die Mehrheitsfraktion im Betriebsrat um die Gestaltung von Gewissheitszonen, so die oppositionelle Minderheitsfraktion eher um die Erhaltung von Ungewissheitszonen gegenüber dem Management. Mit diesem Machtpfund meinen Letztere, in den mikropolitischen Aushandlungsprozessen Potenziale von Gegenmacht aufbauen zu können. Die nach wie vor vorhandene Fraktionierung des Betriebsrats und die relativ starken, politisch aktiven Vertrauensleute stellten in den »mikropolitischen Spielen« durchaus eine Kräftekonstellation dar, die sich für die Belegschaft unter schwierigen ökonomischen Rahmenbedin-

gungen als nicht ungünstig erwiesen hatte. So trug sie lange dazu bei, Aushandlungsprozesse im Sinne der Belegschaft zu beeinflussen.«

Ausgangsthese 10. Die Ergebnisse betrieblicher Auseinandersetzungen lassen sich im Sinne der Beschäftigten durch die Mobilisierung von Produktions- und Organisationsmacht verbessern. Eine starke Linksopposition im Betriebsrat muss dabei nicht zu einer Schwächung führen, sondern kann von der Betriebsratsspitze bei Verhandlungen auch als Ressource eingesetzt werden (Ressourcenthese).

In der bisherigen Forschung werden Betriebsräte fast ausschließlich als homogene Institutionen gefasst, die mit dem Management, den Gewerkschaften, der Belegschaft und zum Teil auch der Öffentlichkeit in Beziehung treten. In der Realität sind Betriebsräte in ihrer Zusammensetzung aber oftmals keineswegs homogen. Ursache ist das »Repräsentationsproblem« (Fürstenberg 1958: 420f.): Die Beschäftigten jedes größeren Betriebs sind »in eine Vielzahl von formalen und informalen Gruppen aufgeteilt, deren partikuläre Zielsetzungen oft zueinander in Widerspruch stehen. Die mehr oder weniger ausgeprägten Gruppenbindungen und -antagonismen kommen in der Wahl der Kandidaten zwar nur teilweise, aber doch spürbar zum Ausdruck.« Gemeint sind damit nicht nur berufliche Unterschiede, sondern auch divergierende politische Einstellungen, die sich in der Zusammensetzung der betrieblichen Interessenvertretung niederschlagen können.

Fragmentierte Belegschaftsvertretungen sind keineswegs eine seltene Ausnahme. In der vorliegenden Arbeit geht es vor allem um linksoppositionelle Gruppierungen, die aus der IG Metall heraus entstanden sind, deren Aktivisten sich als DGB-Gewerkschafter verstehen und – so sie nicht ausgeschlossen wurden – im Vertrauenskörper tätig sind.

Erste Eindrücke aus dem empirischen Material lassen einen Zusammenhang zwischen betrieblichen Wettbewerbsbündnissen und der Fragmentierung von Belegschaftsvertretungen vermuten. Diesem und weiteren Faktoren für die Fraktionierung von Betriebsratsgremien soll in den Fallstudien nachgegangen werden.

Ausgangsthese 11. Die Politik betrieblicher Wettbewerbsbündnisse steht im Fokus der Kritik linksoppositioneller Gruppen und trägt zu deren Entstehung bzw. Festigung bei (Kritikfokusthese).

Die Verhältniswahl, auch Listenwahl genannt, ist im Betriebsverfassungsgesetz als Normalfall vorgesehen. Nur wenn lediglich ein Wahlvorschlag eingereicht wird, findet die Mehrheitswahl (Persönlichkeitswahl) Anwen-

derung. Diese Konstruktion begünstigt die Fragmentierung der Interessenvertretung, deren Grundlage die Heterogenität der Belegschaft selbst darstellt (Däubler et al. 2008: 51, 157). Insbesondere in Großbetrieben kann der Betriebsrat, dessen Zusammensetzung durch Listenwahl bestimmt wurde und in dem verschiedene Fraktionen um Mehrheiten ringen, daher als Regel und nicht als Ausnahme gelten. Der Betriebsrat kann daher als »Parlament der Arbeit« beschrieben werden. Inwiefern dieses Bild zutrifft, soll in den Fallstudien überprüft werden.

Die Konflikte im Gremium können dabei sowohl von linksoppositionellen als auch von rechtsoppositionellen bzw. unternehmensnahen Gruppen geprägt werden. Als Letztere werden beispielsweise die Christliche Gewerkschaft Metall (CGM) und die Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB) bezeichnet. Ein oberflächlicher Blick auf die Untersuchungsbetriebe legt die Vermutung nah, dass die Existenz einer starken Linksopposition die Entwicklung unternehmensnaher Gruppierungen hemmt oder ganz verhindert. Der Grund hierfür könnte darin liegen, dass das wohl in jeder Großbelegschaft bestehende Protestpotenzial gegen die Betriebsratspolitik in diesen Fällen von der Linksopposition kanalisiert wird, was die Profilierungsmöglichkeiten unternehmensnaher Gruppen einschränkt.

Ausgangsthese 12. Betriebsratsgremien, deren Zusammensetzung durch Listenwahl bestimmt wurde und in denen verschiedene Fraktionen um Mehrheiten ringen, können als »Parlamente der Arbeit« beschrieben werden. Die Existenz relevanter linksoppositioneller Strömungen behindert das Erstarken unternehmensnaher Oppositionsgruppen (Parlamentsthese).

Zentraler Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die These Rehders (2006), Betriebliche Wettbewerbsbündnisse führten bei wiederholter Anwendung zu Legitimitätsdefiziten der am Co-Management orientierten Betriebsräte. Als Beispiele hierfür benennt sie die Autokonzerne Daimler und Opel sowie die Bahn AG, in denen jeweils linksoppositionelle Strömungen aktiv sind. Hieran anknüpfend vermute ich, dass die Existenz relevanter linksoppositioneller Gruppierungen, die (betriebs)öffentliche Kritik am Kurs der Betriebsratsspitzen formulieren, das Problem der Legitimitätsverluste verstärkt.

Ausgangsthese 13. Es lassen sich signifikante Hinweise auf Legitimitätsverluste der am Co-Management orientierten Betriebsräte infolge Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse feststellen. Diese werden durch die Existenz relevanter linksoppositioneller Gruppen, die alternative Deutungsmuster in Teilen der Belegschaft verankern, verstärkt (Legitimitätsthese).

Wie wirkt sich die Existenz relevanter linksoppositioneller Gruppen auf die Organisationsmacht und Mobilisierungsbereitschaft der Belegschaft aus? Diesbezüglich können zwei gegensätzliche Vermutungen angestellt werden. Die Spaltung der Beschäftigtenvertretung könnte zu nachlassender Organisationsmacht und geringerer Bereitschaft führen, sich an Protestaktionen und Streiks zu beteiligen. Die entgegengesetzte These lautet, dass die von der Linksopposition verbreitete klassentheoretische Deutung von betrieblichen Konflikten, ihre Betonung der Notwendigkeit kollektiver Gegenwehr und solidarischen Handelns das gewerkschaftliche Bewusstsein⁷⁸ der Beschäftigten schärft und ihrer Aktionsbereitschaft erhöht. Aufgrund erster Eindrücke aus den Fallbetrieben – und weil die »wertrationale Mitgliedschaftsloyalität« gegenüber zweckrationalen und anderen Motivationen als »Hauptressource für die gewerkschaftliche Organisation« bezeichnet werden kann (Pyhel 2008: 44) – formuliere ich Letzteres als Ausgangsthese, die es zu überprüfen gilt.

Ausgangsthese 14. Die an der Notwendigkeit kollektiver Gegenwehr und solidarischen Handelns ausgerichtete Agitation der Linksopposition verstärkt – dort, wo sie über relevanten Einfluss verfügt – die Mobilisierungsbereitschaft der Belegschaft und trägt zum Aufbau von Organisationsmacht bei (Stärkungsthese).

Im Spannungsfeld von Kooperation und Konfrontation gegenüber dem Management tendieren linksoppositionelle Gruppen eindeutig zu Letzterem. Mit einer konsequenten Mobilisierung von Machtressourcen durch die Belegschaft, insbesondere von Produktions- und Organisationsmacht, sollen das Kräfteverhältnis zu ihren Gunsten verändert, die Ergebnisse verbessert werden. Im Normalfall drückt sich diese Haltung allerdings vor allem in Appellen bzw. Forderungen an die Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen aus. Nur in Ausnahmesituationen ist die Linksopposition selbst in der Lage, die Beschäftigten zu mobilisieren. In den Fallstudien soll der Frage nachgegangen werden, welche Faktoren das wahrscheinlicher machen.

Ausgangsthese 15. Linksoppositionelle Gruppen treten zwar grundsätzlich für einen konfrontativen Kurs gegenüber dem Management ein, sind aber nur in Ausnahmesituationen selbst in der Lage, die Belegschaft zu mobilisieren (Appellthese).

⁷⁸ Friedel (1990: 190) nennt als Elemente gewerkschaftlichen Bewusstseins »das Bewusstsein des nichtaufhebbaren Interessenantagonismus, der Notwendigkeit kämpferischer Auseinandersetzungen, der Verpflichtung zur Solidarität«.

In einer Situation fragmentierter Belegschaftsvertretung sind aus Sicht der Betriebsratsspitzen und Gewerkschaftsapparate unterschiedliche Handlungsoptionen denkbar. In vielen Fällen scheinen sie auf Ausgrenzung der Kritikerfraktion und deren Marginalisierung zu setzen. So stellt Bergmann (2005: 197) fest, dass die Gewerkschaftsspitzen auf dieses Phänomen »in der Regel allergisch [reagieren], als fürchteten sie, solche [klassenkämpferischen] Motive könnten bei den Mitgliedern auf größere Resonanz stoßen«. Auch hier besteht aber eine strategische Wahl: Die Mehrheitsströmungen könnten auch über offene Debatten und Angebote an die Linksopposition versuchen, diese zu (re-)integrieren. Inwieweit das eine praktikable und praktizierte Option ist, soll mit Bezug auf die Untersuchungsbetriebe erörtert werden.

Ausgangsthese 16. Einer mit Legitimitätsverlusten und einflussreicher Linksopposition konfrontierten Betriebsratsmehrheit bieten sich unterschiedliche Handlungsoptionen, die zwischen den Polen Ausgrenzung und Integration liegen (Handlungsoptionsthese).

Mit relevanten linksoppositionellen Gruppierungen konfrontierte Betriebsratsmehrheiten befinden sich mit diesen Gruppierungen in einem permanenten Kampf um Deutungsmacht innerhalb der Belegschaft. Alle größeren und viele kleine Konflikte bleiben nicht auf das Betriebsratsgremium beschränkt, sondern werden im gewerkschaftlichen Vertrauenskörper und in der Gesamtbelegschaft ausgetragen. Die Betriebsratsspitze muss stets damit rechnen, dass Informationen aus dem Gremium in die breitere Öffentlichkeit transportiert und bewertet werden. Anders die Führung einer Beschäftigtenvertretung, die nicht mit relevanten oppositionellen Gruppierungen konfrontiert ist. Diese kann weitgehend selbst entscheiden, wann sie welche Informationen in der Belegschaft verbreitet. Es ist zu vermuten, dass sie daher einerseits selektiver informiert, andererseits zu den von ihr gesetzten Themen intensiv informiert und starke eigene Deutungen verbreitet.

Ausgangsthese 17. Eine als Co-Manager agierende Betriebsratsspitze ohne relevante Opposition betreibt eine intensive, aber selektive Informationspolitik, die mit starken eigenen Deutungen einhergeht (Deutungshoheitsthese).

Teil 2: Fallstudie

Betriebliche Wettbewerbsbündnisse und fragmentierte Belegschaftsvertretung bei Daimler

Gegenstand der Fallstudie ist der Daimler-Konzern mit seinen Pkw-Werken Sindelfingen und Stuttgart-Untertürkheim. Im ersten Abschnitt (1.1.) werden die wirtschaftliche Lage und strategische Ausrichtung des Unternehmens dargestellt und einige Konsequenzen für die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen angedeutet. Die darauf folgenden Abschnitte beschreiben die Situation der Fallbetriebe (1.2.) sowie der gewerkschaftlichen Interessenvertretungen (1.3.). In Kapitel 1.4. wird die Linksopposition im Daimler-Werk Untertürkheim beschrieben. Auf ihren historischen Vorläufer, die in den 1970er und 80er Jahren aktive Plakat-Gruppe, wird aus Platzgründen nur sehr kurz eingegangen. Die Neukonstituierung der Linksopposition in Untertürkheim Mitte der 2000er Jahre steht in engem Zusammenhang zur Etablierung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse im Daimler-Konzern. Die Interviews für diese Arbeit wurden größtenteils in einer Phase offener Fragmentierung in der Zeit zwischen den Betriebsratswahlen 2006 und 2010 geführt, als die linksoppositionelle Alternative mit einer eigenständigen Fraktion zehn der 45 Mandate in der Belegschaftsvertretung besetzte. In Zusammenhang mit der Wahl von 2010 gab es einen von der IG Metall-Verwaltungsstelle moderierten Reintegrationsprozess, der dazu führte, dass beide Strömungen seither eine gemeinsame Fraktion bilden. Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich aber weitgehend auf die Phase offener Fraktionierung, was sich in der Eigen- und wechselseitigen Fremdwahrnehmung der Akteure sicherlich deutlich niederschlägt. Interessant wäre, die im Zuge der Zusammenführung beider Strömungen stattfindenden Veränderungen nachzuzeichnen, was im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht möglich war.

Die Inhalte der Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse sowie die damit zusammenhängenden Auseinandersetzungen und Deutungen werden in Kapitel 2. der Fallstudie dargestellt. Ausführlich werden dabei Konflikte behandelt, die für die Beantwortung der Forschungsfragen von herausgehobener bzw. exemplarischer Bedeutung sind.

1. Hintergrund

1.1 Ökonomische Lage und strategische Ausrichtung des Daimler-Konzerns

Die Daimler AG und insbesondere ihre Pkw-Sparte Mercedes Benz stehen wie keine andere Firma für qualitativ hochwertige Industrieproduktion aus Deutschland. Über Jahrzehnte fuhr der Konzern mit der Automobilfertigung verlässlich hohe Gewinne ein. Auf dieser Basis verfolgten verschiedenen Unternehmensleitungen hochfliegende Expansionspläne, die allerdings alleamt scheiterten. Unter den Vorstandsvorsitzenden Werner Breitschwerdt (1983-1987) und Edzard Reuter (1987-1995) setzte Daimler auf eine weitreichende Diversifizierung der Produktpalette. Der Konzern kaufte sich bei der Motoren- und Turbinen-Union (MTU), dem Luft- und Raumfahrtunternehmen Dornier, dem Elektronikriesen AEG, dem Rüstungskonzern Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), dem Systemhaus Cap Gemini und dem niederländischen Flugzeugbauer Focker ein. Doch der Versuch, den Autohersteller in einen »Integrierten Technologiekonzern« umzuwandeln, ging schief. Die Investitionen brachten mehr als 36 Milliarden D-Mark Verlust – »die größte Kapitalvernichtung, die es jemals in Deutschland zu Friedenszeiten gegeben hat«, wie der Wirtschaftswissenschaftler Ekkehard Wenger formulierte (Der Spiegel 1995: 28) – und wurden unter Reuters Nachfolger Jürgen Schrempp (1995-2005) rückabgewickelt.

Schrempp wiederum versuchte eine andere Strategie: Er wollte Daimler zur »Welt AG«, zu einem Autokonzern umformen, in dessen Reich die Sonne niemals untergeht. Das Unternehmen kaufte sich bei Mitsubishi und Hyundai ein und feierte mit dem drittgrößten US-Hersteller Chrysler eine »Hochzeit im Himmel«. Doch auch dieses Experiment war nicht erfolgreich und belastete die Konzernbilanz noch viele Jahre.

Das Scheitern der Expansionspläne hatte nicht nur Milliardenverluste zur Folge. Daimler blieb für einen global agierenden Automobilhersteller nach gängiger Lesart dadurch auch zu klein (Herz/Buchenau 2007: 18). Eine Jahresproduktion von sechs Millionen Einheiten wird gemeinhin als kritische Masse für die langfristige Überlebensfähigkeit eines Autokonzerns gesehen (Fromm 2012: 21). Bei Daimler liefen 2012 weltweit aber insgesamt nur 2,2 Millionen Fahrzeuge, davon knapp 1,5 Millionen Pkw, von den Bändern (Daimler Pressemitteilung vom 7.2.2013). Das macht den Einkauf von Teilen vergleichsweise teuer. Insbesondere der Konkurrent Audi, der von der Gleichteilestrategie seines Mutterkonzerns VW profitiert, hat hier Vorteile.

Unter dem aktuellen Daimler-Chef Dieter Zetsche reagiert der Konzern auf dieses Problem zum einen mit Kooperationen: Neben verschiedenen Partnern bei der Entwicklung von Elektroantrieben ist das Unternehmen 2010 eine strategische Allianz mit Renault-Nissan eingegangen, die im September 2012 noch einmal vertieft wurde (Daimler/Renault-Nissan Pressemitteilung vom 28.9.2012). Zum anderen setzt Daimler auf die Erhöhung der Stückzahlen durch den Vorstoß ins Kleinwagensegment (A- und B-Klasse, Smart). Eine höhere Austauschbarkeit von Teilen für verschiedene Modellreihen soll die Kosten senken (Reuters 2008). Bereits seit Mitte der 1990er Jahre hat der Konzern die Zahl seiner Pkw-Modelle vervielfacht. Die seither neu hinzugekommenen Fahrzeuge machen fast die Hälfte aller Verkäufe aus (VDA 2004: 14).

Seit Entflechtung der »Deutschland AG« (Krempel 2008) besteht ein besonderes Problem des Daimler-Konzerns im Fehlen eines strategischen Großinvestors. Audi und BMW – mit denen sich Daimler 80% des lukrativen Markts für Premiumfahrzeuge teilt (Wissmann 2012b) – haben mit dem VW-Konzern bzw. der Familie Quandt stabile Großaktionäre im Rücken. Nicht so Daimler, dessen größter Anteilseigner mit 9,1% vorübergehend der Staatsfonds Aabar aus Abu Dhabi war, bevor dieser nach kurzem Engagement im Oktober 2012 wieder ausstieg (Manager Magazin Online vom 12.10.2012). Seither ist Kuwait mit 7,6% der größte Anteilseigner, gefolgt vom Kooperationspartner Renault-Nissan mit 3,1%.⁷⁹ Die restlichen Aktien befinden sich in Streubesitz (daimler.com vom 11.10.2012). Insgesamt 69% der Anteile werden von institutionellen Investoren gehalten, was zur Folge hat, dass der auf den Finanzmärkten herrschende Konkurrenzdruck direkt auf das Unternehmen übertragen wird (Windolf 2013: 217f.).

Diese Konstellation führt dazu, dass es immer wieder – insbesondere in Krisenzeiten, wenn sich der Börsenwert des Unternehmens reduziert – Spekulationen über die Gefahr einer feindlichen Übernahme gibt. So berichtete beispielsweise die *FAZ* im September 2008, Hedge-Fonds hätten sich bereits 15-20% der Daimler-Anteile gesichert und wollten »den Konzern zerschlagen und Kasse machen« (Hank/Meck 2008: 35). Solch eine »virtuelle Bedrohung, die von einer feindlichen Übernahme ausgeht, kann [...] ihre disziplinierende Wirkung auch *innerhalb* eines Konzerns entfalten« (Windolf 2005: 49) Mittlerweile soll sich die Unternehmensspitze allerdings durch

⁷⁹ Im Rahmen einer Überkreuzbeteiligung hält Daimler wiederum jeweils 3,1% an Renault und Nissan (Spiegel-Online vom 7. April 2010).

Vereinbarungen mit Banken gegen derartige Vorstöße abgesichert haben (Focus.de vom 29.4.2012).

Die vermeintliche oder reale Gefahr einer feindlichen Übernahme sowie der allgemeine Druck der Finanzmärkte waren der Hintergrund eines 2007 gestarteten Aktienrückkaufprogramms. Für rund 6,2 Milliarden Euro zog Daimler zwischen August 2007 und März 2008 Anteilsscheine im Wert von knapp zehn Prozent seines Grundkapitals ein, um so den Aktienkurs in die Höhe zu treiben (Daimler 2008). Konzernchef Zetsche nannte dies bei Ankündigung des Vorhabens »in Anbetracht der hohen Nettoliquidität im Industriegeschäft sowie der guten Ergebnisprospektiven in allen Geschäftsfeldern« einen »logischen Schritt« (Preuß 2007: 17).

Das sollte sich als Fehleinschätzung mit beinahe fatalen Folgen erweisen. Im Zuge der 2008 einsetzenden, dramatischen Absatzkrise geriet der Konzern in Liquiditätsengpässe. Sie bildeten eine zentrale Begründung für die 2009 binnen weniger Wochen durchgesetzte Vereinbarung zur Kostensenkung.⁸⁰ Dies ist nicht der einzige Fall, in dem sich die Ausrichtung an den Erwartungen der Finanzmärkte und die verfehlte Managementstrategie eines Konzerns – der eigentlich auf einer wirtschaftlich sehr soliden Basis operiert – unmittelbar auf die Arbeitsbeziehungen im Unternehmen auswirkte.

Die Finanzialisierung (Kädtler/Sperling 2001) schlägt sich auch in den vom Daimler-Vorstand vorgegebenen Renditezielen nieder. Mit durchschnittlich 5,4% in den Jahren 2002 bis 2006 sei die Umsatzrendite zu niedrig, hieß es 2007. »Wir müssen besser werden – schnell«, forderte Zetsche mit Verweis auf profitablere Wettbewerber (Spiegel 50/2007: 69). Der Pkw-Sparte machte er die Vorgabe, bis 2010 eine Umsatzrendite von zehn Prozent zu erreichen. Dem Lkw-Bereich verordnete er ein Ziel von acht Prozent. Damit sollte der Gewinn vor Zinsen und Steuern (Ebit) pro Mitarbeiter von 12.000 Euro im Jahr 2004 auf gut 26.800 Euro mehr als verdoppelt werden (Jacobs 2007).

Während der Krise 2008/2009 war an solche Ziele vorübergehend nicht mehr zu denken. Allerdings kamen die Ergebnisse der Mercedes Car Group im folgenden Boom nahe an die Vorgabe einer Umsatzrendite von zehn Prozent heran (Pretzlaff 2010: 11). In der zweiten Jahreshälfte 2012 musste Daimler seine Renditeziele wegen der konjunkturellen Abschwächung aber auf einen nicht definierten späteren Zeitpunkt verschieben. Mit einer Umsatzrendite von 7,1% für 2012 (Daimler Pressemitteilung vom 7.2.2013) im

⁸⁰ Siehe Teil 2, Kapitel 2.4.1.

Pkw-Bereich liegt der Stuttgarter Hersteller deutlich hinter seinen Erzrivalen BMW und Audi (Behruzi 2012b: 9).

Das soll sich nach den Plänen der Daimler-Spitze bis zum Ende des Jahrzehnts ändern. Bis 2020 wolle man den Jahresabsatz von Mercedes und Smart auf 2,6 Millionen Autos verdoppeln, verkündete Konzernchef Zetsche im November 2012. Die Rentabilität soll mit dem Programm »Fit for Leadership« gesteigert werden, das die Kosten innerhalb von zwei Jahren um zwei Milliarden Euro reduzieren soll. Unter anderem ist geplant, die durchschnittliche Fertigungszeit pro Fahrzeug von 40 auf 30 Stunden zu drücken (Daimler Corporate Presentation February/March 2013: 36).

Schon in den vergangenen zwei Jahrzehnten setzte Daimler darauf, die Produktivität mit immer neuen Rationalisierungsprogrammen zu steigern. Von den Beschäftigten wurde das vor allem als permanente Leistungsverdichtung empfunden, was ein zentrales Element für einige Auseinandersetzungen mit den Belegschaften darstellte – beispielsweise bei der spontanen Arbeitsniederlegung im Werk Sindelfingen im Dezember 2009 (siehe Kapitel 2.6.).

Wie andere Automobilkonzerne hat Daimler mit der Bildung von *Cost* und *Profit Centern* eine »Internalisierung des Marktes« (Dörre 2002: 28) vorgenommen, bei der den einzelnen *Units* konkrete Renditevorgaben gemacht werden (Xa04: 12). Dieser Dezentralisierung wirtschaftlichen Agierens in kleinen Einheiten steht eine Zentralisierung von Entscheidungsstrukturen gegenüber. Anders als in der Vergangenheit verfügen Werkleitungen in vielen Fragen nicht mehr über die alleinige Entscheidungskompetenz. Die »Entmachtung« der zuvor weitgehend autonom agierenden Werkleitungen hat gravierende Auswirkungen auf die Mitbestimmungskultur. Direkte und zum Teil informelle Absprachen zwischen Betriebsräten und lokalem Management sind in vielen Fällen nicht mehr möglich. Zusagen von Werkleitern, die von der Zentrale nicht abgesegnet wurden, verlieren an Verbindlichkeit. Für die Beschäftigtenvertreter bedeutet das, dass ihnen ein potenzieller Bündnispartner verloren geht. Beide Tendenzen – die kennzahlengetriebene Politik der Dezentralisierung und die Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen innerhalb des Managements – können die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte reduzieren (Xab12: 44-48) und eine »Erosion der Mitbestimmungsstrukturen« nach sich ziehen (Brinkmann/Nachtwey 2012, Nachtwey et al. 2013).

Während die Unternehmensstrategien des Daimler-Konzerns denen anderer Automobilhersteller gleichen, war das in Bezug auf den konzerninternen Standortwettbewerb lange anders. Im Gegensatz zu Opel/General Motors

gab es bei Daimler in der Vergangenheit eine klare Arbeitsteilung zwischen den Standorten: Stuttgart-Untertürkheim war über viele Jahre das einzige Motorenwerk, Sindelfingen und Bremen die zentralen Montagestandorte (XaO4: 13). Bei Daimler bestehe die »relativ komfortable Situation«, dass die europäischen Werke nicht direkt miteinander um Produktvergaben konkurrieren müssten, so die Einschätzung eines IG Metall-Funktionärs. Mit dem Aufbau der Fabrik im ungarischen Kecskemét, die wie das Rastatter Werk ab 2012 die Plattformen der Kompaktwaren (A- und B-Klasse) produziert, könne sich das partiell ändern (XabI2: 40-43, Steinke 2008: 17).

Manche Betriebsräte vermuten, Daimler könne die Strategie, verschiedene Inlandswerke miteinander in Konkurrenz zu setzen, »überspringen« und den konzerninternen Wettbewerb stattdessen über den Aufbau neuer Kapazitäten im Ausland verschärfen (XaO4: 14-17). In der Vergangenheit war die Produktion von Mercedes-Pkw weitgehend auf Deutschland und hier insbesondere auf Baden-Württemberg konzentriert. Dreiviertel der dort hergestellten Fahrzeuge gingen 2009 in den Export (Kaiser 2009).

Zuletzt verfolgte der Konzern jedoch die Strategie von Produktionsverlagerungen »in die Märkte«, insbesondere nach China und in die USA. Zentrale Begründung hierfür sind ein besserer Marktzugang und die Ausschaltung von Wechselkursrisiken. Öffentlich wahrgenommen wurde dieser Strategiewechsel mit der im Dezember 2009 verkündeten Verlagerung der C-Klasse-Produktion für den nordamerikanischen Markt ins US-Werk Tuscaloosa (2.800 Beschäftigte⁸¹), die eine Auseinandersetzung in Sindelfingen zur Folge hatte.⁸²

In der im Bundesstaat Alabama gelegenen Fabrik laufen seit 1997 SUV-Fahrzeuge vom Band. Ab 2014 sollen hier die Nachfolgegeneration der aktuellen C-Klasse und ab dem folgenden Jahr ein weiteres Mercedes-Modell gefertigt werden. Im südafrikanischen East London (2.400 Beschäftigte) produziert Daimler bereits seit dem Jahr 2000 Pkw für den Rechtslenkermarkt. Im ungarischen Kecskemét sollen ab 2013 rund 2.500 Beschäftigte jährlich 100.000 Kompaktwagen herstellen.

Wahrscheinlich nicht der entscheidende Grund, aber wohl doch ein intendierter Nebeneffekt der vermehrten Auslandsproduktion ist ein verschärfter Wettbewerbsdruck auf die deutschen Standorte. Dazu passt eine von Gewerkschaftern und Betriebsräten beklagte »neue Kultur« (XabI2: 57,

⁸¹ Die Zahl der Beschäftigten bezieht sich jeweils auf die Mercedes Car Group und beinhaltet nicht die für andere Konzernsparten tätigen Mitarbeiter.

⁸² Siehe Teil 2, Kapitel 2.4.

XaM14: 160) im Unternehmen, das gegenüber den Beschäftigtenvertretern verstärkt auf Konfrontation setzt. Die »Unart«, bei jeder Investitionsentscheidung neue Zugeständnisse der Belegschaften zu verlangen, habe nun auch bei Daimler Einzug gehalten, so ein IG Metall-Funktionär (Xab12: 54). Obwohl, wie in dieser Fallstudie deutlich werden wird, konzessionäre Standortpakte im Daimler-Konzern bereits seit Anfang der 1990er eine Rolle spielen, belegen die Auseinandersetzungen um die C-Klasse-Fertigung in den Jahren 2004⁸³ und 2009⁸⁴ eine Systematisierung des konzerninternen Standortwettbewerbs bei Daimler. Kleinere Konflikte zwischen Betriebsräten und Management – die nicht wie in der Vergangenheit intern geklärt werden, sondern an die Öffentlichkeit dringen – können ebenfalls als Hinweise auf eine verschärfte Gangart der Unternehmensleitung gegenüber der Beschäftigtenvertretung interpretiert werden (Behruzi 2012c: 5, Behruzi 2012d: 5).

2012 setzte Daimler insgesamt 2,1 Millionen Fahrzeuge (Pkw, Lkw, Busse) ab. Die Beschäftigtenzahl lag Ende 2012 bei konzernweit rund 275.000. Mit gut 166.000 ist immer noch der weitaus größte Teil der Beschäftigten in Deutschland tätig. Allerdings verringerte sich die Belegschaft hierzulande 2012 trotz Absatzrekord um über 1.000 Beschäftigte, während sie weltweit um knapp 4.000 zunahm – ein Hinweis darauf, dass Produktion langsam aber stetig ins Ausland verlagert wird. Der Konzernumsatz lag 2012 bei 114,3 Milliarden, das Ebit bei 8,6 Milliarden Euro (Daimler Pressemitteilung vom 7.2.2013).

In Deutschland bestehen Produktionsstätten der Mercedes Car Group in Sindelfingen (Montage der C-, S-, E-, CL- und CLS-Klasse sowie des SLS AMG und des Maybach, 22.900 Beschäftigte), Stuttgart-Untertürkheim (Produktion von Motoren, Achsen und Getrieben, 16.000 Beschäftigte), Bremen (Montage der C-, E-, SLK-, SL- und GKL-Klasse, 11.000 Beschäftigte), Rastatt (Montage der A- und B-Klasse, 5.900 Beschäftigte), Berlin (Produktion von Motoren, 2.500 Beschäftigte), Hamburg (Produktion von Achsen, 2.300 Beschäftigte), Kolleda (Produktion von Motoren, 500 Beschäftigte, rechtlich eigenständig als MDC Power GmbH) (Daimler.com, abgerufen am 2.1.2013).

Die in der vorliegenden Arbeit behandelten Fallbetriebe sind die beiden größten Mercedes-Werke Sindelfingen und Untertürkheim. Trotz wichtiger Unterschiede – so handelt es sich bei Sindelfingen um eine Montage-, bei Untertürkheim um ein Komponentenwerk – sind beide Standorte insbesondere in Bezug auf die Struktur der betrieblichen Interessenvertretung

⁸³ Siehe Teil 2, Kapitel 2.3.

⁸⁴ Siehe Teil 2, Kapitel 2.4.

gut miteinander vergleichbar. Zentrales Differenzkriterium – und Begründung der Fallauswahl – ist, dass es sich in Untertürkheim um eine traditionell fragmentierte Beschäftigtenvertretung mit konkurrierenden Fraktionen, in Sindelfingen hingegen um ein weitgehend einheitlich auftretendes Betriebsratsgremium handelt.

Die Entstehungsgeschichte der Daimler-Werke Untertürkheim und Sindelfingen sowie ihre aktuelle Rolle innerhalb des Konzerns werden in Kapitel 1.2. dargestellt. Kapitel 1.3. beschreibt die gewerkschaftliche Organisation in beiden Standorten. Da historische Bezüge für deren Entwicklung relevant sein könnten, werden die jeweiligen betriebspolitischen Traditionen kursorisch nachgezeichnet.

Ein Hintergrund für die Konflikte innerhalb der Interessenvertretungen und ein zentraler Gegenstand dieser Arbeit sind die bei Daimler – wie auch in anderen Autokonzernen Deutschlands – ab Anfang der 1990er Jahre etablierten Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse. Die bei Daimler geschlossenen Vereinbarungen und die um diese geführten Auseinandersetzungen sowie die Haltung der jeweiligen Betriebsratsströmungen zu ihnen werden in Kapitel 2. ausführlich diskutiert.

1.2 Die Standorte Untertürkheim und Sindelfingen

»Die Automobilfabrik der Automobilfabriken«, so bezeichnete die *Allgemeine Automobilzeitung* 1905 das im Jahr zuvor etablierte Werk der damaligen Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG) in Untertürkheim. Heute werden in dem Werk keine Automobile mehr montiert, sondern lediglich Fahrzeugkomponenten hergestellt. Deren Hauptabnehmer sind die Pkw-Werke in Sindelfingen, Rastatt, Bremen, Tuscaloosa (USA) und East London (Südafrika). Im Produktionsverbund beliefert Untertürkheim zudem die Mercedes-Benz Nutzfahrzeug-Werke Mannheim, Düsseldorf sowie Vitoria (Spanien) mit Motoren und Teilesätzen für Transporter (DaimlerChrysler: Pressemitteilung vom 31.1.2006). Die Jahresproduktion in Untertürkheim lag 2011 bei 808.500 Motoren, 958.500 Hinter- und 733.000 Vorderachsen sowie 1,3 Millionen Getrieben. Am Standort sind inklusive Forschung und Entwicklung 17.690 Menschen beschäftigt (Daimler.com, abgerufen am 3.1.2013). Im Mai 2010 teilte sich die seinerzeit noch 19.450 Personen zählende Belegschaft in Untertürkheim wie folgt auf: Produktionsarbeiter (Direkte) knapp 10.300, produktionsnahe Mitarbeiter (Indirekte) knapp 3.900, Angestellte knapp 5.300 (davon gut 1.800 in Forschung und Entwicklung) (DokXa1).

Infolge der rasanten Produktionssteigerungen in den 1950er und 60er Jahren wuchs die Betriebsfläche bis 1971 auf 1,5 Millionen Quadratmeter.

Heute sind es über 2,1 Millionen. Allerdings konnte das ursprüngliche Gelände in Untertürkheim nicht einfach erweitert werden. Stattdessen wurden entlang des Neckars neue Grundstücke erworben, was eine Aufteilung des Werks in mittlerweile sieben, voneinander getrennte Areale zur Folge hatte.

In Untertürkheim selbst werden Otto- und Dieselmotoren in Reihenaufbauweise sowie Schmiedeteile gefertigt. Der neben Untertürkheim größte Werkteil liegt in Mettingen, ein Stadtteil von Esslingen am Neckar. Der Standort gehörte einst zur Maschinenfabrik Esslingen, in der Lokomotiven und Eisenbahnwagen gebaut wurden. Die dortige Belegschaft hatte eine sehr kämpferische Tradition. »Mettingen war immer ein Kampfbetrieb«, erinnert sich der örtliche IG Metall-Bevollmächtigte in einem Zeitungsinterview. »Die frühere Maschinenfabrik war der erste Betrieb im Königreich Württemberg, in dem die Belegschaft den Zehn-Stunden-Tag durchgesetzt hat. Und er war [nach der Übernahme durch Daimler im Jahr 1965] einer der wenigen Betriebe, die bei der großen Auseinandersetzung 1973, als es um die Alterssicherung ging, voll durchstreichten« (Wuhrer 2006). Übrigens war Esslingen auch der Ort, an dem 1869 die erste deutsche Fabrikarbeitsgewerkschaft gegründet wurde (Haug 2009: 880).

Die räumliche Distanz zwischen den Werkteilen führte zu einer über Jahrzehnte bestehenden Besonderheit: Während die Untertürkheimer Fabrik zur IG Metall-Verwaltungsstelle Stuttgart gehörte, war Mettingen an die Verwaltungsstelle Esslingen angegliedert. Erst 2008 – in Zusammenhang mit den Auseinandersetzungen mit der Linksoption – wurde die Mettinger Belegschaft in die Verwaltungsstelle der IG Metall Stuttgart integriert (XaM14: 20, Behruzi 2008b: 15).

In Mettingen werden Vorder- und Hinterachsen sowie Seitenwellen für Mercedes-Benz-Pkw gebaut. Die Leichtmetall- und Graugießereien fertigen Gussteile für Pkw, Transporter und Nutzfahrzeuge. Die hier tätigen Gießereiarbeiter gelten als der mobilisierungsfähigste Teil einer kämpferischen Belegschaft. Das hat sicherlich auch mit den dortigen Arbeitsbedingungen zu tun. Wegen Staub, Hitze und schwerer körperlicher Arbeit wird die Mettinger Gießerei von den Arbeitern auch »Klein-Vietnam« (Wuhrer 2006) genannt. Weitere Betriebsteile liegen in Hedelfingen (Schalt- und Automatikgetriebe), Bad Cannstadt (V6- und V8-Ottomotoren), Zuffenhausen (Frontschaltgetriebe) und Brühl (Ausbildungszentrum) (DaimlerChrysler: Pressemitteilung vom 31.1.2006). Die hohe Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Untertürkheim drückt sich auch in diversen Auszeichnungen aus (Daimler Pressemitteilung vom 7.3.2008).

Betriebsräte und IG Metall sehen die Zukunft des Werks zumindest für die kommenden Jahre als gesichert an (Xabl2: 32, XaM1: 8). Es gebe zwar immer wieder Auseinandersetzungen um die Vergabe einzelner Produkte, »aber die Grundrichtung ist relativ stabil« (XaM14: 13). Eine Debatte wie bei Opel in Bochum, bei der immer wieder der Standort insgesamt in Frage gestellt wird, habe es in Untertürkheim noch nie gegeben. Die Gewerkschafter führen das auch auf die Produktdiversität und die immer noch relativ hohe Fertigungstiefe zurück (XaM1: 7f.). Allerdings weisen einige Funktionäre darauf hin, dass der zu erwartende Umbruch in der Antriebstechnologie auf ein Komponentenwerk wie Untertürkheim besondere Auswirkungen haben wird (Xabl2: 34).

Noch weitaus größer als das Untertürkheimer Werk ist das in Sindelfingen. Es ist die größte Produktionsstätte der Daimler AG und hinter VW Wolfsburg die zweitgrößte Autofabrik in Deutschland. Ende 2011 waren 26.400 Beschäftigte in Sindelfingen tätig. Hinzu kamen mehr als 7.000 Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung. Damit sind die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten des Konzerns größtenteils in Sindelfingen konzentriert. Nicht gezählt sind dabei mehrere Tausend Fremdkräfte, die beispielsweise bei der Daimler-Tochter MB Tech angestellt sind. (Daimler.com, abgerufen am 4.1.2013, XbM22: 59). Wie viele andere Standorte der Automobilindustrie hatte Sindelfingen in den vergangenen Jahren einen drastischen Personalabbau zu verkraften. Auf dem Höhepunkt waren Ende der 1990er Jahre rund 48.000 Menschen im Werk beschäftigt (XbMO12: 107). Zugleich wurde die Produktion deutlich ausgeweitet. Die IG Metall-Zeitung *Brennpunkt* (Dezember 2003: 4) beispielsweise schreibt von einer Verdoppelung des Outputs in etwas mehr als zehn Jahren. Die Zusammensetzung der Belegschaft hat sich zwar kontinuierlich zugunsten des Angestelltenanteils verschoben, die Montagearbeiter sind mit rund 50% aber weiterhin die wichtigste Beschäftigtengruppe im Werk (Xabl2: 8).

Im Vergleich zum Standort Untertürkheim gibt es eine Reihe von Unterschieden, die sich auch auf das Agieren der Beschäftigtenvertretung auswirken. Zum einen ist die Belegschaft historisch gesehen stärker mit dem Leben im ländlichen Raum verbunden. Viele Beschäftigte gingen lange Jahre neben ihrer Arbeit im Werk landwirtschaftlichen Tätigkeiten nach (Ehrmann 1998: 57, XablE16: 22, 47). Zweitens ist Sindelfingen vor allem ein Montagewerk mit einer spezifischen, weniger stark von Facharbeit geprägten »Montagetradition« (Xabl2: 26). Drittens liegt das Werk auf einem zusammenhängenden Gelände, anders als der auf voneinander getrennte Areale verteilte Standort Untertürkheim. Auch zwischen Fabrik und Entwicklungsabteilung

steht lediglich ein Zaun, beide Teile werden durch denselben Betriebsrat vertreten. Ein Gewerkschafter beschreibt, welche Wirkung diese Differenz im Vergleich zu Untertürkheim hat: »Sindelfingen ist ein Riesenwerk, da ist ein Zaun drum herum. Und immer, wenn wir [die Beschäftigten] raussholen, ist immer klar: Wir, die Sindelfinger. Das ist eine große Identität, ob das jetzt Presswerk ist, Lackierung, ob das Rohbau ist, ob das Montage ist, ob das die einigermaßen gewerkschaftlich denkenden Forscher und Entwickler sind – wir Sindelfinger. Diese Gesamtidentität gibt es in der Betriebsratseinheit Untertürkheim eben nicht« (XabI2: 134).

Diese ausgeprägte Belegschaftsidentität und die räumliche Nähe sind Faktoren, die gewerkschaftliche Mobilisierungen im Vergleich zu Untertürkheim erleichtern. Zudem dürfte es oppositionellen Gruppierungen in abgegrenzten Betriebsteilen wie Untertürkheim-Mettingen leichter fallen, lokale Hochburgen aufzubauen.

1.3 Die IG Metall in den Daimler-Werken Untertürkheim und Sindelfingen

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Daimler-Werk Untertürkheim ist im Vergleich zu anderen Großbetrieben der Automobilindustrie eher unterdurchschnittlich.⁸⁵ Insbesondere in den Arbeiterbereichen ist freilich die große Mehrheit der Beschäftigten Mitglied der IG Metall. Der Organisationsgrad im Werkteil Mettingen liegt nach Aussage aller Beteiligten um rund zehn Prozentpunkte über dem Durchschnitt des gesamten Standorts – ein Fakt, der von Alternative- und IG Metall-Vertretern ganz unterschiedlich gedeutet wird (XaM14: 20, XaO3: 35).

Auch über die Ursachen des vergleichsweise schlechten Organisationsgrads im Gesamtwerk gehen die Meinungen auseinander. Während einige Vertreter der Betriebsratsmehrheit die Fragmentierung des Gremiums dafür verantwortlich machen, sehen Linksoppositionelle in der »Co-Management-Politik« der Betriebsrats- und IG Metall-Spitzen eine zentrale Ursache für die relative Schwäche (XaM1: 18, XabIE16: 9, XaO4: 20-23). Abgesehen davon ist das Werk Untertürkheim offenbar keines, in dem die für manche Großbetriebe »klassische« Form der Mitgliedergewinnung betrieben wird: In einigen Betrieben, auch bei Daimler, ist es immer noch üblich, dass Neueingestellte unmittelbar nach der Einstellung von Betriebsräten zum Ein-

⁸⁵ Aus Rücksicht auf die Organisationsinteressen der IG Metall wird auf die Veröffentlichung konkreter Organisationsgrade in den Werken und Werkteilen verzichtet.

tritt in die IG Metall aufgefordert werden. Dieser »Automatismus« besteht in Untertürkheim so nicht (MXMA6: 4, XaM14: 23).

Weitere Faktoren, die auch in anderen Betrieben gelten und es der Gewerkschaft schwer machen, Mitgliederzuwächse zu erreichen, sind der fortgesetzte Stellenabbau sowie die Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur. Ein betrieblicher IG Metall-Funktionär erklärt: »Wir kämpfen gerade um das Halten dieses Organisationsgrads. Das ist ein äußerst mühsames Geschäft. Das hat weniger mit einer Austrittswelle zu tun, sondern vor allem damit, dass insbesondere in der letzten Zeit über Neueinstellungen keine neuen Mitglieder zu gewinnen sind. Die, die in den letzten Jahren reingekommen sind, waren fast ausschließlich aus dem Akademikerbereich, wo es mit der Mitgliederwerbung natürlich eher schwieriger ist, und wo die Erlöse auch nicht so groß sind« (XaM14: 15).

Entsprechend der Mitgliederverteilung ist auch die Vertrauensleute-Struktur im Untertürkheimer Werk bei den gewerblichen Mitarbeitern stark und bei den Angestellten schwächer. Versuche, die Angestellten stärker zur Wahl von IG Metall-Vertrauensleuten zu motivieren, haben bislang nicht allzu viel Anklang gefunden. Dennoch ist der Vertrauenskörper mit zwischen 650 und 700 gewählten Mitgliedern verhältnismäßig gut organisiert. Das Engagement halten Funktionäre allerdings für »verbesserungsfähig«. Lediglich zwischen 20 und 30% seien »gewerkschaftlich engagierte Leute, die in ihrem Bereich als Vertrauensleute wirklich auch politisch oder gewerkschaftlich aktiv sind« (XaM14: 16f.), sagt ein IG Metall-Funktionär, der das zum Teil den innergewerkschaftlichen Konflikten im Betrieb anlastet. Ein anderer beklagt Entpolitisierung und Desinteresse eines Teils der Vertrauensleute, führt dies allerdings vor allem auf allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen zurück (XaM1: 160-162).

Obwohl ein erheblicher Teil der Sindelfinger Belegschaft aus gewerkschaftsferneren Ingenieuren besteht, liegt der Organisationsgrad am Standort deutlich über dem in Untertürkheim. Am höchsten ist der Anteil organisierter Beschäftigter in der Produktion. In den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen ist er weitaus niedriger, im Vergleich zu anderen Unternehmen ist er aber recht hoch (XbM22: 30-35, XbMO12: 7). Ein Betriebsrat erklärt das unter anderem damit, dass viele Angestellte ursprünglich aus dem Arbeiterbereich kommen und daher eine positivere Einstellung zu Gewerkschaften haben (XbO17: 12).

In Sindelfingen bestehen eine »klare IG Metall-Kultur und -Tradition« sowie gut funktionierende Gewerkschaftsstrukturen. So werden fast 1000 Beschäftigte in Wahlen – zum Teil mit Kampfkandidaturen – zu Vertrauens-

leuten bestimmt (XabI2: 22). Die Mobilisierungsfähigkeit wird von allen Akteuren als sehr hoch eingeschätzt (XbM22: 36, XbO18: 8). Kundgebungen von 15.000 Beschäftigten vor dem Werkstor sind keine Seltenheit (XabIE16: 14, XaO3: 62). Auch außerhalb von Tarifrunden werden Protestaufrufe der IG Metall gut befolgt. So demonstrierten beispielsweise im Mai 2009 rund 10.000 Sindelfinger Daimler-Arbeiter unter dem Motto »Eine Region steht auf – Beschäftigung statt Entlassungen« gegen die Krisenfolgen, während in Untertürkheim zum gleichen Anlass deutlich weniger Beschäftigte auf die Straße gingen (XbMO12: 13, Behruzi 2009a: 2). Lediglich wenn die Sindelfinger Belegschaft dazu aufgerufen wird, nicht vor dem eigenen Werk sondern an einem anderen Ort zu demonstrieren, ist die Bereitschaft zur Teilnahme geringer (XabIE16: 41, XbO17: 14).

Eine Besonderheit der Vertrauensleutestruktur sowohl bei Daimler in Sindelfingen als auch in Untertürkheim ist die »Regelkommunikation« (Reko). Das sind wöchentliche Sitzungen der Bereichs-Betriebsräte mit »ihren« Vertrauensleuten. Diskutiert werden zum einen von Betriebsrat und Vertrauenskörperleitung vorgegebene Themen, zum anderen Fragen der Abteilung und weitere Punkte. Diese Treffen und auch andere Aktivitäten der Vertrauensleute finden während der Arbeitszeit statt. Ermöglicht haben dies 1996 in Sindelfingen und Untertürkheim geschlossene Betriebsvereinbarungen, mit denen für die Arbeit der Vertrauensleute – die zu »Beauftragten des Betriebsrats« erklärt werden – ein gewisses Stundenkontingent zur Verfügung gestellt wird. Im Gegenzug verzichtete die Sindelfinger Interessenvertretung auf das ihr aus dem Betriebsverfassungsgesetz zustehende Recht, in der Spätschicht Betriebsversammlungen abzuhalten, was für das Unternehmen eine deutliche Kostenersparnis bedeutet. In Untertürkheim war das Zugeständnis mit einer faktischen Verkürzung der Betriebsversammlungen auf Center-Ebene etwas geringer (XbO17: 18; XbO18: 142, XaO3b: 170-173, siehe auch Mercedes-Benz-Koordination 1997: 146-150, XbM22: 27-29, XbM23: 77).

Diese Vereinbarungen zur Freistellung der Vertrauensleute bedeutet eine deutliche Erleichterung der Gewerkschaftsarbeit im Betrieb. Sie machen nicht nur einen intensiveren Informationsfluss möglich. Es wird durch sie auch einfacher, Vertrauensleute zum Beispiel zu gewerkschaftlichen Kundgebungen zu mobilisieren (Mxa9: 12). Dem Betriebsrat und der IG Metall-Vertrauenskörperleitung geben die Reko-Sitzungen die Möglichkeit, mit ihren Themen und Deutungen auf die Belegschaft einzuwirken. Eben das ist für Teile der Linksoptionen Anlass zur Kritik: »Das ist schon vor allem ein Machtinstrument der Betriebsratsspitze« (MXa9: 3) Sie sehen darin auch

eine Stärkung der Organe der Betriebsverfassung gegenüber der IG Metall, da die Vertrauensleute nicht mehr nur als gewerkschaftliche Funktionäre, sondern auch als »Beauftragte des Betriebsrats« fungieren. Diese Einschätzung wird allerdings auch innerhalb der Linksopposition nicht von allen geteilt (XaO3b: 175).

Die Regelung zur Freistellung von Vertrauensleuten hat in der Tat eine faktische Abhängigkeit der gewerkschaftlichen von der betriebsverfassungsrechtlichen Struktur zur Folge. Schließlich entscheidet das Betriebsratsgremium darüber, welche Beschäftigten es zu seinen Beauftragten erklärt und damit zeitweise von der Arbeit freistellt. Mitglieder anderer Gewerkschaften, auch beispielsweise die von der CGM zu ihren Vertrauensleuten ernannten Beschäftigten, sind bei dieser Regelung außen vor. Von so genannten Freien Betriebsräten im Werk Sindelfingen (2008) wurde dies als Gesetzesverstoß kritisiert. Aus Sicht von Vertretern der IG Metall-Fraktion ergibt sich die Regelung schon aus der Logik heraus, dass die Beauftragten die Deutungen und Positionen von Betriebsrat und VKL vertreten sollen (XbM22: 174, 195-204).

Folge ist jedoch, dass der Betriebsrat Druckmittel gegenüber kritischen IG Metall-Vertrauensleuten erhält (XbO18: 11). Ein führender IG Metall-Vertreter zeichnet ein differenziertes Bild: »Ich meine, die Gefahr ist groß, dass der Vertrauensmann quasi zum Informationsübermittler des Betriebsrats wird. Ist logisch. Das wird man auch nie ganz verhindern können, denn es gibt ja Abhängigkeiten. Und zwar Abhängigkeiten, die nicht ohne sind. Schon klar: Der Betriebsrat stellt seine Leute frei oder nicht. Das wird man auch nie ganz ausschließen können. Es gibt aber auch viele Vertrauensleute, die mit der Situation sehr zufrieden sind. Also es ist nicht so, dass jeder Vertrauensmann mit der Fahne vorauslaufen will und sagen will: Jetzt geht es aber hier lang, bitteschön. Sondern viele Vertrauensleute sagen: Das ist doch okay. Wenn ich was habe, dann kann ich zu ihm [dem Betriebsrat] kommen, und das ist mir wichtig. Wenn ich Informationen brauche, dann bringt er sie mir, das ist mir wichtig. Ich habe einen klaren Ansprechpartner, ich kenne die Strukturen – passt. Da haben wir sehr viele. Wir haben natürlich auch bei uns einige, die darüber hinaus was wollen. Das ist klar. Das schaffen wir dann« (XbM22: 174).

In einer Publikation der linksoppositionellen Mercedes-Benz-Koordination (1997: 150) heißt es, die Vereinbarung werfe ein »Schlaglicht auf die Tendenzwende im Verhältnis Betriebsräte-Gewerkschaft«: »Man muss diese Regelung vor dem aktuellen Hintergrund der Umsetzung der von Geschäftsleitung und Betriebsrat beschlossenen Standortsicherungsverein-

barungen sehen. In einer Phase, in der die betrieblichen Vertrauensleutkörper ohnehin weitgehend verlängerter Arm der Betriebsräte sind, wird diese Funktion in Vereinbarungen [zu den Betriebsratsbeauftragten] auch noch festgeschrieben. Eine Erneuerung und Stärkung der Vertrauenskörperleitung als eigenständige, selbstbewusste Organe der IG Metall wird damit sicherlich nicht erleichtert. Nicht auszudenken, wenn in einem Betrieb mit solch einer Vereinbarung die IG Metall die Mehrheit im Betriebsrat verliert.«

1.4 Linksopposition im Daimler-Werk Untertürkheim

Historischer Vorläufer der heutigen Linksopposition im Daimler-Werk Untertürkheim war die so genannte Plakat-Gruppe, die in den 1970er Jahren bei Betriebsratswahlen bis zu 39% der Stimmen erreichte. Ende der 1980er löste sich die Gruppe auf. Ihre zuvor aus der IG Metall ausgeschlossenen Aktivisten wurden wieder in die Gewerkschaft aufgenommen (Hoss 2004). Einzelne Plakat-Unterstützer, die sich nicht zurückzogen, zugleich aber ihre kritische Haltung zur Politik der Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen beibehielten, spielten bei der einige Jahre später einsetzenden Wiederbelebung der Opposition eine wichtige Rolle. Diese ist eng verknüpft mit der Etablierung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse ab Anfang der 1990er Jahre.⁸⁶ Hintergrund war die Ende 1991 einsetzende tiefe Branchenkrise, die »mit einem ungeheuren Erpressungspotenzial auf die langfristig angelegten, bereits früher eingeleiteten Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen« traf und »in den bis dato weitgehend als Musterbetriebe für ›Konsens‹ und Sozialpartnerschaft geltenden Werken [der Automobilindustrie] alles Gewohnte auf den Kopf« stellte (Mercedes-Benz-Koordination 1997: 22).

Einer derjenigen, der die personelle Kontinuität von Plakat und neuer Opposition personifiziert, beschreibt die Situation zu Beginn der 1990er Jahre so: »In der Belegschaft begann die Identifikation mit dem Unternehmen und der Firmenleitung zu zerfallen. Das autoritäre Selbstbewusstsein der IG Metall-Betriebsräte hatte schon nach der Wahlniederlage von 1978 gelitten. Nun erodierte es noch schneller als die Basis für materielle Erfolge ihrer sozialpartnerschaftlichen Politik verschwand. Unter diesen Bedingungen wurde es erneut möglich, kritische Kräfte im Vertrauenskörper zu sammeln« (Bergmann 2007: 230).

⁸⁶ Die Inhalte betrieblicher Vereinbarungen sowie die damit zusammenhängenden Deutungen und Konflikte zwischen den Strömungen werden in Kapitel 2. ausführlich diskutiert.

1997 formulierte die »Mercedes-Benz-Koordination« – ein Zusammenschluss linker Betriebsgruppen, bei dem die Untertürkheimer Opposition stets eine zentrale Rolle spielte – ihre von der Mehrheitslinie abweichenden Positionen in einer »öffentlichen Bestandsaufnahme«, mit der sie »zum Nachdenken, Umdenken und Überdenken festgefahrener Positionen auch in der IG Metall und unter Betriebsräten anregen« wollte. Im Vorwort heißt es: »So kann es doch nicht weitergehen!«, mit ständigem Verzicht, fortlaufendem Personalabbau, ständiger Leistungsverdichtung und der Aufweichung kollektiver Regelungen, sagen enttäuschte und verunsicherte Gewerkschaftsmitglieder« (Mercedes-Benz-Koordination 1997: 5).

Anlass des Schritts, sich mit ihren Positionen an eine breitere Öffentlichkeit zu wenden, war für die Oppositionellen offenbar die Haltung der IG Metall-Fraktion in der Auseinandersetzung um eine Standortvereinbarung im Frühjahr 1996. In diesem Konflikt gelang es der vor allem im Werkteil Mettingen vertretenen Gruppe, die dortige Belegschaft in einen Streik über drei Schichten zu führen. Daraufhin legten auch die Beschäftigten in Untertürkheim die Arbeit nieder, sodass ein Produktionsausfall von 1.400 Pkw verursacht und das Verhandlungsergebnis deutlich verbessert werden konnte.⁸⁷ Eine ähnliche Rolle spielte die Gruppierung im September 1996 beim Zustandekommen einer spontanen Arbeitsniederlegung gegen die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, die eine Welle von Streiks in anderen Betrieben nach sich zog. Die Daimler-Spitze machte daraufhin einen schnellen Rückzieher, die gesetzlich bereits beschlossene Kürzung wurde nie umgesetzt (Mercedes-Benz-Koordination 1997: 9-11 und 140-145). Zu dieser Zeit handelte es sich bei der Opposition, die sich über die Zusammenarbeit einzelner Mitglieder der IG Metall-Vertrauenskörperleitung formiert hatte, noch um eine lose Gruppierung. Ihre gemeinsamen Positionen waren zwar durch ihr Auftreten bei Betriebsversammlungen erkennbar, sie verfügte aber noch nicht über eine verstetigte Plattform wie eine Zeitung (XaO3: 4, 21).

Den Schritt, eine eigene Betriebszeitung herauszugeben, wagte die Gruppe kurzzeitig im Zuge einer Auseinandersetzung innerhalb der IG Metall-Fraktion um die Einführung einer Wochenendschicht sowie eines neuen Lohnmodells mit Leistungsbeurteilung in der Produktion in den Jahren 1998/99. Beides lehnten die linken Kritiker ab. Das neue Lohnsystem, weil es den Meistern die Möglichkeit gebe, diejenigen zu belohnen, »die dem Meister in den Arsch kriechen, die der verlängerte Arm der Meister sind, die Halbwölfe sagen wir immer« (XaO3: 66). Und die Ausweitung der Be-

⁸⁷ Detaillierter in Kapitel 2.1.

triebsnutzungszeiten auf das Wochenende werde dazu führen, dass diese Ausnahme schon bald zu Regel würde – eine Sichtweise, die sich später bestätigen sollte. Da sie darin die einzige Möglichkeit sahen, ihre Position in diesen Punkten durchzusetzen, veröffentlichten die Oppositionellen eine vierseitige Betriebszeitung mit dem Namen *Klärwerk*.

Es sollte jedoch die einzige Ausgabe bleiben. Um den Konflikt beizulegen, durchlief die IG Metall-Fraktion einen »Teambildungsprozess«. Dessen Ergebnis war eine Vereinbarung, wonach bei Meinungsverschiedenheiten die unterschiedlichen Positionen sowohl in der IG Metall-Betriebszeitung *Scheibenwischer* als auch auf Vertrauensleute- und Betriebsversammlungen offen artikuliert werden könnten. »Das haben die bei den ersten Punkten, bei denen wir das eingefordert haben, gleich nicht gemacht«, so einer der Oppositionellen im Rückblick (Xa03: 4, 66-68).

Die Frage, ob Kontroversen über die Gewerkschafts- und Betriebsratspolitik nur intern oder auch betriebsöffentlich geführt werden sollten, stand auch in den folgenden Jahren immer wieder im Zentrum der Auseinandersetzungen. So erklärten rund 60 Untertürkheimer Vertrauensleute und vier Betriebsräte im September 2003 in einem offenen Brief an die Vertrauenskörperleitungen anderer Metallbetriebe in Stuttgart und Esslingen: »Das Recht, eigene Positionen vor der angemessenen Öffentlichkeit darzustellen – Voraussetzung für jede demokratische Meinungsbildung und Änderung von Mehrheiten! – werden wir uns nicht nehmen oder auch nur beschneiden lassen.«

Zum Mittel einer Betriebszeitung gegriffen hatte zu dieser Zeit bereits eine Gruppe von Vertrauensleuten, die 2002 als Liste »Klartext« zur Betriebsratswahl angetreten war und vier Mandate erzielt hatte. Die Herausgabe ihrer gleichnamigen Zeitung begründeten sie in der ersten Ausgabe vom November 2001 so: »Wir als Mitglieder und Vertrauensleute der IG Metall finden: es ist höchste Zeit für ein Blatt, wo unzensiert, kritisch und offen über die Zustände hier in der Fabrik geschrieben wird. Wo nicht schön reden angesagt ist, wie in den Zeitungen der Firma, sondern Klartext! So ein Blatt fehlt zurzeit im Betrieb. Auch der Scheibenwischer klärt nicht mehr auf, sondern ist von einer Zeitung der IGM zum Organ der Betriebsräte geworden« (Klartext November 2001: 2).

Die 2002 in der IG Metall verbliebenen Linksoppositionellen begannen in Zusammenhang mit dem Standortkonflikt von 2004⁸⁸ ebenfalls mit der Herausgabe einer eigenen Zeitung. Während der Auseinandersetzung publi-

⁸⁸ Siehe Kapitel 2.3.

zierte die Gruppe eine Serie von Flugblättern, die sich mit Titeln wie »Der Vorstand braucht was auf die Ohren« und »Der Vorstand braucht noch mehr auf die Ohren« zunächst vor allem gegen die Politik des Managements richteten. Nach der Einigung über die »Zukunftssicherung 2012« übten sie darin offene und deutliche Kritik an der Betriebsratsspitze: »Wer lieber schnell Verzichtsangebote macht, statt das Eisen zu schmieden, solange es heiß ist, verspielt eine historische Chance und enttäuscht die kampfbereiten Kollegen! Deshalb sagen wir: Ja zum Widerstand – Nein zu diesen faulen Kompromissen« (Flugblatt »Der Vorstand braucht noch mehr auf die Ohren«, ohne Datum).

Durch die Herausgabe dieser von Dutzenden Vertrauensleuten unterzeichneten Flugblätter wurde der seit langem innerhalb der IG Metall schwebende Konflikt öffentlich. Betriebsräte, die ihre Unterschrift darunter gesetzt hatten, wurden fortan aus den Sitzungen der IG Metall-Fraktion ausgeschlossen. Die Gruppe begann ab Februar 2005, mit der *Alternative* eine regelmäßig erscheinende Publikation herauszugeben. Im Nachgang zur Betriebsvereinbarung »Zukunftssicherung 2012« veröffentlichte sie eine 24-seitige Detailkritik. In der Broschüre »outeten« sich 100 Mitglieder und Vertrauensleute der IG Metall als Unterstützer der *Alternative* (Erpresswerk DaimlerChrysler, ohne Datum). Die Führung der betrieblichen Gewerkschaftsgremien reagierte darauf mit einem Ultimatum: Auf der Liste der IG Metall dürfe nur kandidieren, wer gegenüber der Belegschaft die offiziellen Betriebsratspositionen vertrete und keine eigenen Publikationen veröffentliche (Bergmann 2007: 233). Damit waren die Herausgeber der *Alternative* de facto von einer Kandidatur ausgeschlossen. Die Frage eigenständiger Publikationen spielte also – wie schon bei Plakat – für die Fragmentierung der Belegschaftsvertretung eine zentrale Rolle.

Allerdings betonten sowohl die Unterstützer als auch die Kritiker der seit 2005 als »Alternative« in Erscheinung tretenden Linksopposition, dass es sich nicht um eine Wiederbelebung oder Fortsetzung von Plakat handele. Lediglich zwei der *Alternative*-Aktivisten waren bereits bei Plakat aktiv, andere Mitglieder der alten Opposition hatten inzwischen führende Positionen in der Mehrheitsfraktion inne. »Es war einfach was Neues«, so ein *Alternative*-Betriebsrat (XaO3: 6). Und ein IG Metall-Funktionär sagt: »Man darf die *Alternative* überhaupt nicht mit Plakat vergleichen. Die sind ein völlig anderes Phänomen« (XabIE16: 61). Dennoch gibt es viele Anknüpfungspunkte und Parallelen. Ähnlich wie in den 1970er Jahren stehen Forderungen nach einer Demokratisierung gewerkschaftlicher Strukturen sowie einem konfliktorientierten Kurs gegenüber dem Management im Vordergrund. Ein ehe-

maliger Plakat-Aktivist und heutiger Alternative-Unterstützer beantwortet die Frage nach der Kontinuität so: »Nur insofern als erstens zwei der jetzigen Betriebsräte schon in der Plakat-Gruppe waren und zweitens das Erleben der damaligen Situation und damit ein Bild davon zu haben, dass es möglich ist, sich in so einem Großbetrieb Einflussmöglichkeiten über eine solche Zeitung aufzubauen dazu beigetragen hat, dass man sich zugetraut hat, so was zu machen« (XaO4: 5).

Als Reaktion auf ihren faktischen Ausschluss von der IG Metall-Liste formierten die Linksoptionellen bei der Betriebsratswahl 2006 eine gemeinsame Liste »Alternative/Klartext«. Diese erreichte 3.094 Stimmen (21,05%) und erhielt damit zehn Mandate. Die IG Metall verlor gegenüber der vorangegangenen Wahl sechs Sitze, verteidigte jedoch mit 28 Sitzen und 8.668 Stimmen (58,96%) klar ihre absolute Mehrheit. Die Christliche Gewerkschaft Metall (CGM) erreichte vier, die der Marxistisch-Leninistischen Partei Deutschlands (MLPD) nahestehende Gruppe »Offensive Metaller« einen Sitz. Zwei weitere Mandate in dem 45köpfigen Gremium gingen an »unabhängige« Gruppierungen, weitere fünf Listen gingen leer aus (*Scheibenwischer* April 2006: 4).

Die Stimmenverteilung machte deutlich, dass die Alternative ihre Basis fast ausschließlich im Werkteil Mettingen hatte. Dort erhielt sie 2.394 der 5.320 abgegebenen Stimmen, also rund 45%. In der Presserei/Schweißerei und der Gießerei – Produktionsbereiche mit körperlich harten Arbeitsbedingungen und traditionell starker gewerkschaftlicher Organisation – kam sie auf 61 bzw. 62%. In den anderen Teilen des Untertürkheimer Werks lagen die Ergebnisse für die Linksoptionellen hingegen deutlich niedriger. Ebenso im Mettinger Verwaltungsgebäude, wo von den 705 abgegebenen Stimmen lediglich 27 auf die Alternative entfielen. In diesem eher gewerkschaftsfernen Angestelltenbereich erhielt die IG Metall rund drei Viertel der Stimmen (Analyse Betriebsratswahl Daimler Untertürkheim 2006, XaM14: 181, Behruzi 2006: 15, Alternative extra März 2006: 1).

Auf die Wahlbeteiligung hatte die Polarisierung zwischen IG Metall und Alternative – beide Seiten machten im Wahlkampf vor persönlichen Angriffen nicht halt – einen positiven Effekt: Sie stieg um 18 Prozentpunkte auf 70%. Für die CGM, die vor der Wahl einen Stimmenzuwachs erwartet hatte, war die Konstellation schwierig: In Mettingen »sind die untergegangen, da hat die Alternative ihr Protestpotenzial tatsächlich ein Stückweit abgesaugt«, so die Interpretation eines IG Metall-Funktionärs (XaM14: 181). Mit 6,1% lag der CGM-Stimmenanteil in dem Werkteil deutlich unter ihrem Gesamtergebnis von 8,4% (Wahlanalyse Daimler Untertürkheim 2006).

Die IG Metall-Vertrauenskörperleitung betonte in ihrer Wahlbilanz selbstkritisch, als Schlussfolgerung aus den Stimmenverlusten in Mettingen seien »Transparenz und Profilschärfung«, die stärkere Einbeziehung der Belegschaft sowie größere Konfliktbereitschaft nötig (Scheibenwischer April 2006: 4). Eine »entschlosseneren Politik als in den letzten Jahren« forderte auch die Alternative in ihrer Bewertung des Wahlergebnisses. Zugleich betonte sie, die Mehrheitsfraktion habe »keinen Monopolanspruch« mehr darauf, die IG Metall im Betrieb zu repräsentieren (Alternative extra März 2006: 1).

Obwohl beide Seiten unmittelbar nach der Wahl die Notwendigkeit einer Rückkehr zu »sachlicher Auseinandersetzung« betonten, verschärfte sich der Konflikt weiter. Es kam nicht nur keine gemeinsame Fraktion im neuen Betriebsrat zustande. Die Betriebsräte der Alternative wurden auch von den Versammlungen der gewerkschaftlichen Vertrauensleute ausgeschlossen. Möglich machte dies eine Regelung in der Gewerkschaftssatzung, wonach die IG Metall-Betriebsräte in ihrer Funktion als Vertrauensleute von der Ortsverwaltung bestätigt werden müssen. Diese Bestätigung wurde den Alternative-Betriebsräten verweigert, woraufhin sie eine öffentliche Kampagne gegen das »Funktionsverbot auf kaltem Weg« starteten (Alternative extra 1. Mai 2006: 1, Behruzi 2006b: 9).

Trotz der Unterzeichnung eines Konsenspapiers im September 2008, das die Strömungen mit Blick auf die Betriebsratswahl 2010 wieder zusammenführen sollte (Integrationspapier/Grundlagenpapier Daimler Untertürkheim 2008), blieb die Situation über längere Zeit angespannt. Erst kurz vor der Listenaufstellung zur Wahl 2010 kam es zum Kompromiss: Die IG Metall gestand der Alternative zu, ihre Zeitung weiterhin eigenständig zu publizieren. Zur Wahl sollte eine gemeinsame Kandidatenliste aufgestellt werden, deren Zusammensetzung nach dem D'Hondt-Verfahren im Verhältnis der bisherigen Stärke der Fraktionen berechnet würde (MXa16).

So geschah es dann auch. Die vereinigte Liste erhielt 8.966 oder 75,7% der Stimmen. Sie war mit 34 Mitgliedern im Betriebsrat vertreten, neun von ihnen aus der ehemaligen Alternative-Fraktion. 2006 hatten IG Metall und Alternative zusammen 38 Mandate erzielt. Dass es dieses Mal vier weniger waren, hatte zum einen mit der durch den Beschäftigungsabbau verursachten Verkleinerung des Gremiums von 45 auf 43 Personen zu tun. Zum anderen war das Ergebnis der IG Metall im Werkteil Untertürkheim vergleichsweise schlecht: Hier stimmten durchschnittlich 68,5% der Beschäftigten für die gemeinsame Liste, in Mettingen waren es 84,3%. Auch die Wahlbeteiligung lag in der Hochburg der Alternative deutlich höher.

Von der relativen Schwäche der IG Metall im Werkteil Untertürkheim profitierten zum einen die Offensiven Metalller, die offenbar einen Teil des 2006 von der Alternative kanalisiertes Protestpotenzials nutzen konnten und mit zwei statt zuvor einem Mandat in den Betriebsrat einzogen. Zum anderen etablierte sich mit dem »Zentrum« eine von einem rechtsradikalen, ehemaligen CGM-Betriebsrat⁸⁹ geführte Liste, die ebenfalls im Werkteil Untertürkheim ihre meisten Stimmen bekam und zwei Sitze erreichte. Der CGM selbst wiederum verlor zwei Mandate, weshalb das Ergebnis eine Verschiebung vom konservativen ins offen reaktionäre Lager bedeutete. Die 2010 erstmals mit einer einheitlichen Liste angetretenen Unabhängigen, die vor allem in Forschung und Verwaltung Unterstützung erhielten, zogen mit drei Mitgliedern in den Betriebsrat ein (Analyse Betriebsratswahl Daimler Untertürkheim 2010).

Während das Resultat der Betriebsratswahl 2010 im *Scheibenwischer* (April 2010: 10) als Bestätigung für »den Kurs der Beschäftigungssicherung der IG Metall« gewertet wurde, betonten Alternative-Vertreter: »Mettingen hat's rausgerissen. Ohne das Ergebnis und die überdurchschnittlich hohe Wahlbeteiligung in Mettingen wäre das Ergebnis der IG Metall ein Desaster geworden.« Vor allem aber sei dies der Beleg dafür, dass offene Kritik und Diskussionen über den richtigen Kurs der Gewerkschaft nicht schade. »Die ganzen Glaubensbekenntnisse der Co-Manager haben sich als völlig unhaltbar erwiesen, das Geschwätz, dass wenn man Kritik an den Betriebsrats- und Gewerkschaftsführungen übt, dass man dann nicht mehr gewählt würde« (MXa15). Die Beschäftigten könnten offensichtlich »sehr wohl zwischen inhaltlicher Kritik an der IG Metall und der Notwendigkeit gewerkschaftlicher Organisation unterscheiden« (Neumann 2010: 5).

Bereits in diesen Stellungnahmen wurde deutlich, dass die unterschiedlichen Deutungsmuster beider Strömungen auch nach der Wahl 2010 fortbestehen. Trotz einiger Skepsis hat sich der Integrationsprozess seither dennoch positiv entwickelt. Die Fronten scheinen deutlich weniger verhärtet zu sein. Kontroversen werden größtenteils auf solidarische Art innerhalb der gemeinsamen Betriebsratsfraktion und des IG Metall-Vertrauenskörpers ausgetragen. Dennoch haben beide Strömungen die regelmäßige He-

⁸⁹ Nach Angaben der IG Metall spielte der ehemalige CGM-Vertrauenskörperleiter in einer rechtsradikalen Skinheadband namens »Noie Werte«, von deren Texten er sich auch auf Nachfrage nicht distanzierte (*Scheibenwischer* Juli 2007: 3, September 2007: 3, 2010: 2). Das Antifaschistische Infoblatt (2013: 19) bringt ihn gar mit dem Umfeld der Terrorgruppe »Nationalsozialistischer Untergrund« (NSU) in Verbindung.

rausgabe ihrer Publikationen *Scheibenwischer* und *Alternative* beibehalten. Darin werden auch immer wieder unterschiedliche Bewertungen oder zumindest Betonungen deutlich, aggressive Attacken und Diffamierungen unterbleiben aber auf beiden Seiten.

Die vorliegende Arbeit befasst sich hauptsächlich mit der Zeit vor der Reintegration der Alternative in die IG Metall-Fraktion. Der Prozess der Neukonstituierung der Linksopposition, Ursachen und Wirkungen der Fragmentierung stehen im Mittelpunkt. Die Aussagen der Akteure müssen dementsprechend vor dem Hintergrund der starken innerbetrieblichen Polarisierung zum Zeitpunkt der Interviews betrachtet werden.

2. Standortvereinbarungen Daimler

In diesem Kapitel werden verschiedene, bei Daimler geschlossene Betriebliche Wettbewerbsbündnisse, ihr Zustandekommen und ihre Deutung durch die Betriebsratsströmungen dargestellt. Dabei werden nicht alle derartigen Kontrakte berücksichtigt, von denen allein bis 1996 innerhalb des Daimler-Konzerns 32 geschlossen wurden (Rehder 2003: 73f.). Die Darstellung konzentriert sich auf die für die Vereinbarungen und die um sie geführten Auseinandersetzungen, die für das Unternehmen und die Fragestellungen dieser Arbeit von größerer Relevanz sind. Das sind im Einzelnen:

- Die Standortauseinandersetzungen von 1996, die im Falle von Untertürkheim das Potenzial einer konfrontativen Strategie von Beschäftigtenvertretern dokumentiert (2.1).
- Als Exkurs wird auf den Konflikt um die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall im gleichen Jahr eingegangen, der dieses Argument deutlich verstärkt (2.2).
- Den größten Raum nimmt die Darstellung und Analyse der Auseinandersetzung um die »Zukunftssicherung 2012« im Jahr 2004 ein. Dieses war das wichtigste Betriebliche Wettbewerbsbündnis in der Geschichte des Konzerns und umfasste alle deutschen Pkw-Standorte. Im Zuge dieses Konflikts konstituierte sich die Linksopposition im Werk Untertürkheim als offen und öffentlich agierende Strömung (2.3).
- Der Absatzeinbruch von 2008/2009 zog bei Daimler eine Vereinbarung nach sich, die im Rahmen des »Krisenkorporatismus«⁹⁰ analysiert wer-

⁹⁰ Laut Urban (2013b: 243) wurden im Krisenkorporatismus »Zugeständnisse mit Blick auf Beschäftigung und bei der Einkommenssicherung (beziehungsweise der Mo-

den kann (2.4.1). Die Beteiligungsdefizite bei ihrem Zustandekommen verweisen auf Schwierigkeiten, die sich aus der Dynamik von Verhandlungssituationen – insbesondere vor dem Hintergrund turbulenter wirtschaftlicher Entwicklungen – ergeben können. Eine in den Wettbewerbspakten inhärente Tendenz zu exklusiver Solidarität offenbart die 2010 getroffene Ergänzungsregelung zum Krisenpakt (2.4.2).

- Dass der Beschäftigtenvertretung auch in Krisenzeiten eine alternative Vorgehensweise zur Verfügung steht, macht der Streik gegen die C-Klasse-Verlagerung im Dezember 2009 in Sindelfingen deutlich. Dieser hat die Besonderheit, dass die Arbeitsniederlegung zwar nicht auf Initiative der Betriebsratsspitze zustande kam, von dieser aber zur Stärkung seiner Legitimitätsressourcen genutzt werden konnte (2.5).

Am Ende jedes Abschnitts wird im Fazit bzw. Zwischenfazit insbesondere auf die Bedeutung der Ereignisse für die Fragmentierung der Beschäftigtenvertretung sowie in Bezug auf Machtressourcen und Legitimität eingegangen.

2.1 Standortkonflikt in Untertürkheim 1996

Mitte der 1990er Jahre vollzog die Daimler-Spitze eine Neuausrichtung der Konzernstrategie auf den »Shareholder Value« bzw. die »Unternehmenswertsteigerung«. Zwölf Prozent Kapitalrendite sollten alle Geschäftsbereiche künftig mindestens erbringen (Daimler Benz Geschäftsbericht 1996: 9). Durch eine Umstellung der Vorstandsvergütung sollte sich die Entwicklung des Aktienkurses in den Managergehältern niederschlagen. Die Gewerkschaft sah darin »einen Wendepunkt in der Firmenphilosophie in Richtung Amerikanisierung« (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 2).

Teil dessen war die Forderung nach weiteren Kostensenkungen im Pkw- und Lkw-Bereich, obwohl die Fabriken aufgrund der 1995 kurzfristig wieder anspringenden Konjunktur »an der Kapazitätsgrenze« produzierten. Begründet wurden die Forderungen vor allem mit der Dollarschwäche, die eine Verteuerung der deutschen Exporte nach sich zog. Wegen der Währungsproble-

deration von Einkommenseinbußen) gegen den Verzicht auf systemoppositionellen Widerstand und soziale und politische Militanz getauscht«. Er verweist darauf, dass es sich um eine »Allianz der Schwachen« aus Staat, Gewerkschaften und Unternehmen der Realwirtschaft handelte, die »unter dem Druck der Schockkrise 2008/2009 gemeinsam in eine machtpolitische Defensive gegenüber den Mechanismen der Finanzmärkte und der Lobbyarbeit ihrer Schlüsselakteure« geraten waren. Die politischen und betrieblichen Pakte in dieser Phase charakterisiert Urban als »Notgemeinschaften und akute Antwort auf die Schockkrise«.

matik müsse die Produktion im Ausland auf Kosten der deutschen Standorte ausgeweitet werden. Über den so aufgebauten Druck initiierte das Daimler-Management eine zweite Runde betrieblicher Konzessionsvereinbarungen.⁹¹ Allerdings fand diese in einer anderen Situation statt als in der ersten Runde 1993: Aufgrund der anziehenden Konjunktur und des Erfolgs der IG Metall beim Arbeitskampf in Bayern⁹² war das Selbstbewusstsein der Beschäftigten gewachsenen (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 2).

Neben Gaggenau, wo die Unimog-Produktion als gefährdet galt, stand im Herbst 1995/Frühjahr 1996 zunächst das Werk Untertürkheim im Fokus der Auseinandersetzung. »Offenbar beflügelt von den bundesweiten Erpressungserfolgen ihrer Unternehmer-Kollegen inner- und außerhalb der MB AG« (Mercedes-Benz-Koordination 1997: 139), so die Vermutung linker Gewerkschafter, ging das Daimler-Management mit einem Forderungspaket in die Offensive. Dieses beinhaltete unter anderem die Streichung bezahlter Pausen, die Nutzung von Freischichten für betriebliche Qualifizierung sowie die Ausweitung des Ausgleichszeitraums für Freischichten auf 36 Monate, die Etablierung des Samstags als Regelarbeitstag und die Einführung niedrigerer Einstiegslohne für neu und befristet eingestellte Mitarbeiter (Mercedes-Benz-Koordination 1997: 139f.).

Um für diese Forderungen Druck zu entwickeln, drohte das Management damit, Investitionen in die neue Generation von Motoren, Achsen und Getrieben nicht am Standort Untertürkheim zu tätigen und so mehr als 2.000 Arbeitsplätze zu vernichten. Nach ersten, im Oktober und November im Betriebsausschuss geführten Verhandlungen, in denen der Betriebsrat der Werkleitung in einigen Punkten entgegenkam, fanden im Dezember 1995 in allen drei Schichten Betriebsversammlungen mit hoher Beteiligung und einem »bisherigen Rekord an Diskussionsrednern« (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 4) statt. Zudem wurden die Vertrauensleute regelmäßig auf Bereichs- und Vollversammlungen über den Verhandlungsstand informiert. Im Januar 1996 legte die Geschäftsführung nach und verlangte für die Gießerei und die Schmiede 144 Stunden Betriebsnutzungszeit pro Wo-

⁹¹ 1993 hatte das Daimler-Management vor dem Hintergrund einer tiefen Branchenkrise unter anderem die Anrechnung übertariflicher Entgeltbestandteile auf Tarifierhöhungen durchgesetzt.

⁹² Mit dem ersten Erzwingungsstreik in Bayern seit 41 Jahren setzte die Metallgewerkschaft Anfang März 1995 bei einer 24-monatigen Laufzeit Lohnerhöhungen von 3,4% für 1995 und 3,6% für 1996 durch (WSI-Tarifarchiv, Tarifrunde 1995, Metallindustrie West).

che, also drei Produktionsschichten am Wochenende als Regelarbeitszeit, sowie die Streichung bezahlter Essenspausen für Schichtarbeiter in der Gießerei. Verbunden wurde dies mit der Drohung, diese Bereiche fremd zu vergeben (Mercedes-Benz-Koordination 1997: 140).

Nach diversen weiteren Verhandlungsrunden und drei Protestaktionen vor dem Verwaltungsgebäude im Werkteil Mettingen wurden die Verhandlungen am 7. März schließlich abgebrochen. Unmittelbar darauf legte die Spätschicht in Mettingen die Arbeit nieder, weitere vier Schichten folgten diesem Beispiel (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 6f.). Ein Vertreter der seinerzeit als lose Gruppe innerhalb der IG Metall agierenden, späteren Alternative-Fraktion berichtet von der Stimmung in der Belegschaft und der Rolle der Aktivisten vor Ort: »Das war auch bei der Standortauseinandersetzung, als es um die Gießereien ging, nicht so, dass die Leute von sich aus zu uns gerannt gekommen sind und gesagt haben: Jetzt müssen wir aber. Wir haben informiert und waren in dieser Auseinandersetzung teilweise sogar unter erheblichem Druck von Belegschaftsteilen, Konzessionen zu machen. Die haben mir zum Teil aus der Instandhaltung Unterschriftensammlungen geschickt, dass ich doch jetzt endlich die Zugeständnisse machen soll, die die wollen, weil sie Angst um ihren Arbeitsplatz hätten. Das habe ich nicht gemacht und habe denen gesagt, dass ich das nicht verantworten könnte und wenn sie meinen, ich müsste das tun, dann sollten sie sich das nächste Mal einen anderen Betriebsrat wählen. Aber in dem Moment, als klar war, jetzt überreißt die Werkleitung, haben wir sofort den richtigen Moment erkannt. Da sind unsere Kollegen – heute sind es Betriebsräte, damals waren sie Vertrauensleute – ausgeschwärmt und haben überall Versammlungen gemacht und den Kollegen gesagt: Wenn wir an Eurer Stelle wären, würden wir jetzt heimgehen. Und da haben sie es gemacht, aber nicht von alleine« (XaO4: 38).

Die Arbeitsniederlegung in Mettingen wirkte sich schon am folgenden Tag auf das Sindelfinger Montagewerk aus. Da dort Achsen fehlten, kam es zu einem Produktionsausfall von insgesamt 1.400 Pkw. Der Werkteil Untertürkheim schloss sich dem Ausstand am zweiten Tag an. Unmittelbar nach dem Beginn der Arbeitsniederlegung signalisierte die Werkleitung ihre Bereitschaft zur Wiederaufnahme der Verhandlungen. Innerhalb von nur vier Tagen nach dem Streik stand der Kompromiss in allen zentralen Punkten (Mercedes-Benz-Koordination 1997: 140).

Diese enthielt aus Beschäftigtensicht eine Reihe positiver Elemente: Unter anderem den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis Ende 2000, die unbefristete Übernahme der Auszubildenden, 20 zusätzliche Ausbildungs-

plätze, 100 unbefristete Neueinstellungen sowie detaillierte Produktzusagen für das Werk Untertürkheim (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 8f.). Zudem war die Werkleitung gezwungen, vom Plan der Ausgliederung der Gießerei öffentlich Abstand zu nehmen, wie ein Betriebsrat berichtet: »In der Situation, in der die Leute bereit waren, und in der auch die Geschichte mit der Ausgliederung der Gießerei aufkam, musste der Produktionsvorstand vor der kompletten Gießerei-Mannschaft antreten. Der musste dann vor der kompletten Mannschaft erklären, dass die Gießerei nicht ausgegliedert wird. Da war eine richtig heiße Stimmung« (XaO3: 54).

Das Management ließ den Großteil der Forderungen fallen. So wurden die Streichung von Pausen und die Heranziehung von Freischichten für betriebliche Qualifizierung ebenso verhindert wie niedrigere Einstiegsgehälter für Neueingestellte und der Samstag als Regelarbeitstag. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Schichtgestaltung blieben zwar erhalten, die Praxis einer sechsten Nachtschicht wurde jedoch de facto durchgesetzt. Zweites Zugeständnis der Beschäftigtenvertreter war die mögliche Anrechnung so genannter erholungswirksamer Tätigkeiten auf die Erholpausen, wie es für das Cannstadter Motorenwerk zuvor bereits vereinbart worden war. Voraussetzung hierfür war allerdings eine »menschengerechte Arbeitsplatzgestaltung«. In einem komplizierten Verfahren mussten sich Betriebsrat und Management zunächst auf ein Arbeitsplatzbeurteilungssystem einigen, Verbesserungsbedarf ermitteln und ggfs. umsetzen sowie schließlich eine Vereinbarung über die genaue Anrechnung der Erholzeit treffen, bevor diese in Kraft treten konnte (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 11-15, Mercedes-Benz-Koordination 1997: 141-145).

Die öffentliche Deutung der 1996er Auseinandersetzung in Untertürkheim nahmen die seinerzeit rudimentär bestehenden Strömungen in der IG Metall-Fraktion gemeinsam vor. In einer im Werk verteilten Broschüre wurden die Vereinbarungen detailliert dargestellt und bewertet. Dabei wurden auch Zugeständnisse und Verschlechterungen nicht verschwiegen, aber in die Gesamtsituation eingeordnet. Zum Vorgehen der Konzernspitze schrieben die Autoren, diese habe einen »regelrechten Wanderzirkus initiiert«: »Eine Werkleitung nach der anderen wird mit immer wieder den gleichen Forderungen in Verhandlungen mit ihren Betriebsräten geschickt, um an irgendeiner Stelle den Durchbruch zu erzielen. In allen Werken arbeiten die Werkleitungen nach diesem Erpressungsmuster: Investitionen und Produkte im Tausch gegen Sozialabbau und Tarifvertragsbruch. Auch darin kommt die veränderte Firmenphilosophie [...] zum Ausdruck« (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 3).

Zumindest nach außen waren sich die Beschäftigtenvertreter zu diesem Zeitpunkt demnach einig, dass der Mechanismus Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse keine Erweiterung des Handlungsrahmens von Betriebsräten darstellt, sondern Folge einer vom Konzern geschaffenen Erpressungssituation ist. Mit dem Bild des »Verhandlungswanderzirkus« stellten sie klar, dass jede in einem Betrieb getroffene Vereinbarung Auswirkungen auf andere Werke haben könnte und dass das Vorgehen der Konzernspitze darauf abzielt, die Belegschaften gegeneinander in Stellung zu bringen.

In der Broschüre wird das Ergebnis insgesamt positiv bewertet. Ein Großteil der Forderungen, mit denen die Unternehmensleitung in die Auseinandersetzung gegangen war, sei verhindert worden. Vor dem Hintergrund der späteren Entwicklung sind einige der vorgebrachten Positionen bemerkenswert. So zur abgewehrten Forderung nach niedrigeren Einstiegsgehältern für Neueingestellte: »Diese Forderung zielte darauf, das Prinzip gleicher Lohn für gleiche Arbeit aufzubrechen. Im Betrieb wäre eine Zweiklassengesellschaft eingerichtet worden. Die Not der Arbeitslosen sollte zur Senkung des Lohnniveaus genützt werden. Dies hätte natürlich mittelfristig auch Auswirkungen auf die schon länger bei Mercedes Beschäftigten gehabt« (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 10). Hier wird versucht, die Solidarität zwischen Beschäftigtengruppen (in diesem Fall zwischen Neueingestellten und Altbeschäftigten) zu stärken und so einer Fragmentierung der Belegschaft entgegenzuwirken. Den Altbeschäftigten wird erklärt, dass eine Schlechterstellung anderer Belegschaftsteile letztlich auch sie selbst treffen würde. Diese Haltung sollte von der Betriebsratsmehrheit in Zusammenhang mit der 2004 vereinbarten »Zukunftssicherung 2012« aufgegeben werden.

In der gemeinsam publizierten Broschüre wird auch die Verantwortung der Daimler-Beschäftigten für die Situation anderer Belegschaften und den Erhalt der Gewerkschaftsmacht insgesamt betont. So sei die Abwehr des Samstags als Regelarbeitstag nicht nur für die Lebensqualität der Betroffenen und den Erhalt von Arbeitsplätzen wichtig. Damit sei auch ein Angriff auf den Flächentarifvertrag abgewehrt worden: »Dies war besonders wichtig, weil Mercedes-Benz als größter Metallbetrieb Vorbildcharakter hat. Wäre dem Mercedes-Vorstand der Durchbruch in diesen zentralen Fragen des Tarifvertrages gelungen, müssten wir den Dammbbruch für den Flächentarifvertrag befürchten. Durch die Abwehr der Forderungen wurde ein positives Beispiel auch für viele kleinere Betriebe geschaffen. Darauf können wir stolz sein« (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 10).

Verbunden wird diese positive Bewertung mit der Warnung, die Werkleitung werde bei nächster Gelegenheit erneut versuchen, ihre Ziele zum Ver-

handlungsgegenstand zu machen. Zudem gelte es, »dem vielfältigen Versuch der Unternehmer, die Fertigungstiefe immer stärker zu reduzieren und tarifvertraglich gesicherte Arbeit in Klein- und Kleinstbetriebe ohne Tarifregelungen zu verlagern, [...] mit allen Mitteln« entgegenzutreten (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 10). Damit wurde die Belegschaft auf weitere Konflikte vorbereitet. Es wurde klar, dass die Verhandlungsmacht des Betriebsrats auf der Mobilisierungsbereitschaft der Beschäftigten basiert.

Der Verhandlungserfolg wurde von allen Teilen der Beschäftigtenvertretung als Ergebnis der Protestkundgebungen und Arbeitsniederlegungen interpretiert. Auch der Untertürkheimer Betriebsratsvorsitzende hob in seinem Vorwort zur genannten Broschüre die Rolle der Mettinger Belegschaft in der Auseinandersetzung hervor. In dem Werkteil hatte die Gruppe linker Metaller, aus der später die Alternative-Fraktion hervorging, zu dieser Zeit bereits die »Lufthoheit« und konnte im Werks-VK einen konfliktorischen Kurs durchsetzen, wie einer ihrer Aktivisten beschreibt: „Dieser Konflikt [war] ist zumindest bei uns in Mettingen von Anfang an als ein konfliktärer angelegt. Wohlgermerkt: Wir waren damals nicht die Alternative, sondern wir waren eine lose formierte Gruppe von IG Metall-Betriebsräten und -Vertrauensleuten. Wir haben in Mettingen in der Vertrauensleute-Bereichsleitung in solchen Fragen über die Mehrheit verfügt und haben da eine Mobilisierungsstrategie gefahren. Wir haben da also regelmäßig Protestkundgebungen und Informationskundgebungen auf der Straße im Werk gemacht. Immer wenn Verhandlungen waren, sind wir raus und haben die Leute informiert und gegen den Horrorkatalog getrommelt. Das lief auch gut, da war immer der Platz voll und die Produktion leer, wenn wir das gemacht haben. [...] Und insofern war das dann so, dass bei uns in Mettingen versucht wurde, diese Stimmung systematisch aufzubauen, dass man sich wehrt und dass man das abwehrt. Und in Hedelfingen und in Untertürkheim ist eben nichts dergleichen passiert: Keine Versammlungen, keine Demos auf der Straße – und entsprechend unterentwickelt war dort die Gegenwehr in der Stunde, in der man sagen konnte: Jetzt. Die haben den Boden nicht bereitet, weil sie nicht konnten, weil sie nicht wollten« (XaO4: 53).

Die Chronologie der Ereignisse spricht für diese Darstellung. Laut IG Metall waren in Mettingen bereits drei Schichten im Streik, bevor die Beschäftigten der Schmiede in Untertürkheim am 8. März 1996 nach der Mittagspause die Arbeit nicht wieder aufnahmen. Während die Produktion in Mettingen komplett zum Erliegen kam, verließ lediglich die Hälfte der Arbeiter in der Untertürkheimer Motorenproduktion die Fertigungsmaschinen und Montagebänder (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 6f.). Einem

der linken Aktivisten zufolge mussten Betriebsräte aus Mettingen dabei im Werkteil Untertürkheim aushelfen, »weil die Betriebsräte dort dazu zum Teil gar nicht in der Lage waren, mit solchen Situationen umzugehen« (XaO3: 22). Er beschreibt die damalige Situation so: »Nachdem die Verhandlungen im Betriebsausschuss an einem Punkt waren, an dem der Werkleiter sie zum Platzen bringen wollte, um dem Betriebsrat den schwarzen Peter zuzuschieben, da haben wir in Mettingen von jetzt auf gleich entschieden, die Belegschaft aufzufordern, die Arbeit niederzulegen und rauszugehen. Das haben wir fünf Schichten hintereinander durchgezogen. Am Freitagmittag haben wir sie gar nicht mehr reingelassen. Da sind wir vors Tor. Unser VK-Leiter ist mittags um zwölf ganz aufgeregt in Mettingen erschienen und hat gefragt: ›Was, Ihr wollt die gar nicht mehr reinlassen?‹ Ich habe gesagt: ›Ja. Entweder Du machst mit oder Du lässt es bleiben.‹ Die sind damals noch auf den Zug mit draufgesprungen« (XaO3: 20).

Diese Aktionen wurden von allen Teilen der Beschäftigtenvertretung als ursächlich dafür angesehen, dass die Werkleitung sofort wieder zu Verhandlungen und sehr schnell auch zu Zugeständnissen bereits war (IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: 3, XaO3: 54). Allerdings – das betonen ebenfalls beide Seiten – hat sich die Belegschaft auch in diesem Konflikt nicht voll durchgesetzt. Im Unterschied zu anderen Konzessionsvereinbarungen habe man aber (zumindest in Mettingen) alle Möglichkeiten zur Mobilisierung ausgeschöpft, sodass es sich zwar um einen Kompromiss, nicht aber um einen »faulen Kompromiss« handelte, so die Interpretation der Betriebslinken: »Diese Standortauseinandersetzung 1996 hat ja auch mit einem Kompromiss geendet. Es war ja nicht so, dass wir völlig ungeschoren davongekommen sind. Aber wir haben mit unseren fünf Schichten, mit denen wir die Produktion in Mettingen hingestellt haben, in der Situation ausgeschöpft an Mobilisierung, was ging. Wenn sich die Kollegen zum Beispiel in Hedelfingen oder Untertürkheim dem angeschlossen und auch alles hingeschmissen hätten, so wie bei der Lohnfortzahlung, dann wäre das noch weitergegangen. Aber das war der Punkt, an dem Ende war. Mehr als fünf Schichten rauszuholen, war damals nicht vorstellbar. Insofern wurde ein Teil der Forderungen der Werkleitung zurückgeschlagen und einen Teil haben sie durchgekriegt« (XaO4: 46).

Im Rückblick verweisen die Akteure der Arbeitnehmerseite auf den begrenzten Charakter der Zugeständnisse. So sei mit der sechsten Nachtschicht (oder 16. Schicht, immer bezogen auf eine Arbeitswoche) in Teilen der Gießerei eine Regelung akzeptiert worden, die ohnehin bereits Praxis gewesen sei. »Da gab es auch ziemlich wenige Chancen, das zu verhindern.

Das hätten wir auch gegenüber der Mannschaft nicht durchgestanden, weil die auch scharf auf die Kohle war« (XaO4: 47), berichtet einer der Beteiligten. Bei dem zweiten größeren Zugeständnis, der möglichen Kürzung von Erholpausen, habe es sich zunächst nur um eine Absichtserklärung gehandelt. Die Umsetzung der komplizierten Regelung sei durch das Agieren der Betriebsräte in dem entsprechenden Ausschuss noch drei Jahre lang blockiert worden. Ein linker Betriebsrat erklärt dazu: »Mit Kompromissen, die das Einbringen von Kräfteverhältnissen in ihrer Umsetzung noch ermöglichen und es möglich ist, dadurch noch einmal die Pflöcke zu versetzen, habe ich weniger Probleme als mit solchen, die fast nicht mehr korrigierbar sind« (XaO4: 48). Dies dokumentiert eine Haltung, die das Verhältnis zur Geschäftsleitung zumindest latent als permanent konfliktär begreift. Kompromisse und Vereinbarungen werden hier stets nur als vorübergehende Zustände, als Waffenstillstände verstanden, die jederzeit wieder in offenen Konflikt umschlagen können. Dieser Logik nach sollten Kompromisse, die man einzugehen gezwungen ist, der Beschäftigtenvertretung möglichst nicht die Hände binden, sondern weitere Gelegenheiten zur Aufklärung und Mobilisierung der Belegschaften bieten.

Ein Punkt, den insbesondere die linken Betriebsräte betonen, ist die hohe Legitimation der Vereinbarung durch die Belegschaft: »Da gab es Abstimmungen. In allen Abteilungen haben wir die Belegschaft in der Kantine zusammengeholt und diskutiert, ob wir mit dem Verhandlungsstand abschließen oder nicht. Da gab es ein absolut eindeutiges Votum der Belegschaft, die gesagt hat: Wir haben gekämpft, Druck gemacht, wir waren auf der Straße, haben gestreikt, wir haben alles gemacht. Wenn das das Ergebnis von Verhandlungen, aber auch von Einbinden der Belegschaft und von Kampf ist, dann sagen wir Euch: schließt so ab« (XaO3: 55).

Demnach hatten die Beschäftigten auf Abteilungsversammlungen mit jeweils mehreren Hundert Teilnehmern die Möglichkeit, über das Ergebnis zu diskutieren und abzustimmen – »selbstverständlich vor der Unterschrift«, wie einer der Akteure hervorhebt (XaO3: 56).

2.1.1 Fazit

Die Standortauseinandersetzung bei Daimler Untertürkheim im Jahr 1996 hat gezeigt: Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaften können auch in einer vom Konzern in Zusammenhang mit Verlagerungsdrohungen geschaffenen Erpressungssituation erfolgreich agieren. Voraussetzung hierfür sind Konflikt- und Beteiligungsorientierung. Anders als 1993 spielte die Betriebslinke in der Standortauseinandersetzung 1996 nicht nur die Rolle

des Kommentators, der seine Kritik halböffentlich kundtat. Die zwischenzeitlich erstarkte Gruppe im Werkteil Mettingen konnte mit ihrer konfliktologisch angelegten Strategie in diesem Fall entscheidenden Einfluss auf den Verlauf der Auseinandersetzung nehmen. Zugleich nutzte die Betriebsratsmehrheit die entstandene Dynamik und machte sie zu einer Ressource im Verhandlungsprozess.

1996 zogen sich die Verhandlungen und Aktionen – anders als bei vielen späteren Auseinandersetzungen – über mehrere Monate hin, was den Akteuren die Möglichkeit gab, die Konfliktfähigkeit der Belegschaft bewusst zu entwickeln. Dass die lokalen Betriebsräte und Vertrauensleute einen entscheidenden Einfluss auf den Verlauf der Auseinandersetzung nehmen konnten, liegt auch in der Tatsache begründet, dass die Verhandlungen seinerzeit noch auf Werksebene und nicht zentral über den Gesamtbetriebsrat geführt wurden (XaO4: 58).

Neben der Konfliktorientierung sticht die Beteiligung der Beschäftigten am Entscheidungsprozess ins Auge, womit die Input-Legitimität der getroffenen Vereinbarung gesteigert wurde. Mit Diskussionen und Abstimmungen konnten die Beschäftigten vor deren Unterzeichnung ihr Votum abgeben. Anders als in gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen sonst oft der Fall, wurde der erzielte Kompromiss mit all seinen Vor- und Nachteilen detailliert dargestellt. Bemerkenswert an der von den Strömungen gemeinsam formulierten Bewertung ist zudem, dass sie den Blick der Beschäftigten über ihre unmittelbaren Interessen und den betrieblichen Rahmen hinaus lenkt. Der Frage der Solidarität mit anderen Beschäftigtengruppen, Belegschaften und auch Erwerbslosen wird in der Broschüre große Bedeutung beigemessen. Ebenso der Vorbereitung auf weitere Auseinandersetzungen.

Zum Agieren der zu dieser Zeit noch nicht als Fraktion formierten Linksoption in Untertürkheim ist zu ergänzen, dass sie Kompromisse nicht prinzipiell ablehnt. Von Vertretern der Mehrheitsfraktion wird dieser Vorwurf in den Interviews immer wieder erhoben. Zumindest in der 1996er Auseinandersetzung hat die Gruppe das Ergebnis in seiner Gesamtheit mitgetragen. Sämtliche Alternative-Vertreter haben die Vereinbarung in den Interviews als Beispiel für einen guten Kompromiss und als korrektes Abbild des Kräfteverhältnisses zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft beschrieben.

2.2 Exkurs: Konflikt um die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall 1996

Schon wenige Monate nach der erfolgreichen Mobilisierung in der Standortauseinandersetzung von 1996 demonstrierte die Untertürkheimer und speziell die Mettinger Belegschaft erneut ihre Kampfbereitschaft. Hintergrund war die unter der Kohl-Regierung vom Bundestag am 13. September 1996 mit absoluter Mehrheit beschlossene Kürzung der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall von 100 auf 80%. Die Unternehmerverbände hatten schon lange Einschränkungen der Lohnfortzahlung gefordert und begrüßten die Neuregelung als »wirtschaftlich überfällig« (Gesamtmetall Pressemitteilung 5/1996).

Für die Gewerkschaften hatte und hat die Frage der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall eine hohe Symbolkraft. Grund ist die Entstehungsgeschichte der zunächst Arbeiterkrankengesetz, ab 1969 Lohnfortzahlungsgesetz genannten Regelung, die die IG Metall 1956/57 mit einem legendär gewordenen, 16-wöchigen Arbeitskampf in Schleswig-Holstein durchsetzte (Kittner 2005: 633-635). Eine bundesweite Großdemonstration mit 350.000 Teilnehmern am 24. Oktober 1996 im Bonner Hofgarten – die ursprünglich von einem Bündnis linker Gruppen und Studierendenorganisationen initiiert wurde, dann aber doch unter Regie des DGB ablief – konnte die Kohl-Regierung nicht von ihrem Vorhaben abhalten, auch weil die Gewerkschaften auf weitergehende Schritte zur Verhinderung des Gesetzes verzichteten. Dieses trat bereits am 1. Oktober 1996 in Kraft (Redler 2007: 105f.).

Da die Lohnfortzahlung auch tarifvertraglich festgeschrieben war, hätte die Gesetzesänderung eigentlich keine Auswirkung für die Daimler-Belegschaften haben dürfen. Gesamtmetall (1996) argumentierte jedoch, mit der Änderung des Gesetzes habe sich auch der Inhalt der darauf bezugnehmenden Tarifverträge geändert. Eine Reduzierung der Lohnfortzahlung sei also auch in tarifgebundenen Unternehmen möglich. Der Unternehmerverband erklärte die Kürzung, durch die eine durchschnittliche Kostensenkung von knapp einem Prozent erreicht werden sollte, zur »Nagelprobe« für die »Reformfähigkeit der Gesellschaft« und forderte seine Mitglieder auf, diese umzusetzen (Gesamtmetall Pressemitteilung 5/1996).

In dieser Situation preschte Daimler-Chef Jürgen Schrempp – der von den Gewerkschaften daraufhin den Titel »Rambo der Nation« (Lamparter 1996: 25) verpasst bekam – vor und verkündete die sofortige Kürzung der Lohnfortzahlung im Unternehmen. »Ein ehemals nobles deutsches Unternehmen hat sich zur Speerspitze von Vertragsbrechern gemacht«, wettete der damalige Baden-Württembergische IG Metall-Bezirksleiter Gerhard

Zambelli (Gesamtbetriebsrat Daimler AG 2011: 209). »Das Modell Daimler ist als Lehrmaterial für viele geeignet«, schrieb hingegen die FAZ. Hier könne auch der Kanzler lernen, »wie man sich sozialpolitischen Konflikten stellt, statt sich leisererischer ins Abseits zu begeben« (zitiert nach: Der Spiegel 41/1996: 22).

Ganz anders fiel die Reaktion der Daimler-Belegschaften aus, an die sich ein Gewerkschaftsfunktionär erinnert: »Das war ein Selbstläufer, das war abenteuerlich. (...) Da war Automobilsalon in Paris und über das Radio kam, dass der deutsche Arbeitnehmer erst gesund wird, wenn er in Rente geht. Da stand in der Nacht noch die Schicht in Mettingen. Und dann hörten das die Untertürkheimer und dann haben wir gesagt: Dann bauen wir da jetzt mal eine Welle auf. Im Grunde genommen war das gar nicht nötig, weil die IG Metall anders als in anderen Tarifbezirken eine eigenständige tarifliche Regelung hatte, also nicht nur einen Gesetzesbezug. Also die bloße Änderung dieses Lohnfortzahlungsgesetzes hatte anders als bei anderen Gewerkschaften gar keinen Einfluss auf unsere Arbeitsbedingungen. Aber diese ganze juristische Diskutiererei hat die überhaupt nicht interessiert. ›Jetzt kriegen sie ´ne Klatsche, jetzt ist Schluss.« [...] Die Empörung war so groß, dass es gar nicht eines Aufrufes der IG Metall bedurft hätte. Die haben dann jeweils im Fernsehen oder im Radio gehört. Wir haben an dem Tag gesagt: Zwei Tage später kommen wir mit Sindelfingen und machen so eine Welle. Das ging aber wie ein Schlagfeuer: Immer die nächste Produktionsabteilung, die gehört hat, dass die [anderen] draußen waren, haben ihre Sachen gepackt und sind nach Hause. So sind sie« (XablE16: 30).

Ein lokaler Betriebsrat beschreibt, wie die Arbeitsniederlegung in Mettingen begann: »Da sind die Betriebsräte zurückgekommen nach Mettingen, haben berichtet von der Situation. Das war glaube ich Dienstagabend, als der Schrepp das auch so über die Medien verkündet hat. Da sind die wie gesagt am Mittwoch von der Sitzung nach Mettingen zurückgekommen und haben uns erklärt: So ist die Situation, man will Montag eine Aktion machen. Wir hatten im Vorfeld schon Vertrauensleute zusammengeholt für diese Geschichte, sind mit 70 Vertrauensleuten im Mettinger Betriebsratsbüro gestanden. Wir haben dann spontan als Vertrauensleutemannschaft entschieden: Nein, wir warten nicht, wir gehen sofort. Und sind dann um halb elf in die Bereiche ausgeschwärmt und haben die Kollegen aufgefordert, die Arbeit niederzulegen. Das haben die auch sofort gemacht. Die Spätschicht ist dann um halb drei gekommen und hat gesehen, dass die Frühschicht nicht da war. Da sind dann die Vertrauensleute ins Betriebsratsbüro und haben gefragt: was ist los, was ist? Das haben wir dann erklärt, da sind die sofort

wieder raus. Also, um drei, um 15 Uhr war der Betrieb bei der Spätschicht leer. Da waren nur noch in manchen Hallen irgendwelche Meister da zum Aufpassen. Das Licht war aus. Das sind so Sachen, die haben in Mettingen immer gut funktioniert« (XaO3: 23).

Wie bei der vorangegangenen Standortauseinandersetzung im gleichen Jahr spielten demnach die Vertrauensleute und Bereichs-Betriebsräte in Mettingen, die zu dieser Zeit mehrheitlich von der Linksoption gestellt wurden, eine entscheidende Rolle beim Zustandekommen des Streiks. Allerdings musste hier – anders als während des Standortkonflikts – die Protestbereitschaft nicht erst über längere Zeit entwickelt werden. Vielmehr brach sich die »lang angestaute Wut und Empörung der Mercedes-Beschäftigten über die rücksichtslose Art und Weise, in der das Management mit ihnen umging, in spontanen Streiks Bahn« (Mercedes-Benz-Koordination 1997: 9). Zur Stimmung in der Belegschaft und über die Rolle der Mettinger Betriebsräte erklärt einer von ihnen: »Da kamen die Kolleginnen und Kollegen von alleine und haben gesagt: Jetzt muss aber was passieren, das geht so nicht weiter. Aber da waren dann natürlich auch bei uns in Mettingen die Funktionäre da, die gesagt haben: Genau, so machen wir's. Ich weiß nicht, was passiert wäre, wenn sie Funktionären gegenüber gesessen wären, die gesagt hätten: ›Jetzt mal langsam, alle gemeinsam, Kräfte bündeln, piano, piano, nächste Woche« (XaO4: 39).

Auch im Werkteil Untertürkheim gab es dieses Mal kein Halten. Die dortigen Beschäftigten schlossen sich dem Ausstand ebenso schnell an wie die Belegschaften in Sindelfingen und anderen Daimler-Werken – innerhalb weniger Tage nahmen mehr als 100.000 Arbeiter und Angestellte des Stuttgarter Autobauers an den Aktionen teil. Hinzu kamen weitere 50.000 Beschäftigte anderer Unternehmen, die sich ebenfalls anschlossen. Das Boulevardblatt *Express* stellte fest: »In der Bundesrepublik lodert das Feuer des Aufruhrs, wie wir es lange nicht mehr erlebt haben« (zitiert nach: Hüsson 1996: 13). Und die *Stuttgarter Zeitung* (2.10.1996: 3) schrieb über die Rolle der IG Metall-Führung: »Zu dieser Aktion mussten die Gewerkschaftsfunktionäre nicht trommeln, ganz im Gegenteil. Die Oberen in der IG Metall hatten das Ausmaß der Verärgerung der Menschen an den Fließbändern zunächst unterschätzt. Sie wollten die Proteste gegen die Kürzung bei der Lohnfortzahlung erst noch vorbereiten, als die ersten Arbeiter bereits auf der Straße waren. Nicht die Gewerkschaft, die Betriebsräte waren es, die die ersten Aktionen organisierten. Und auch sie organisierten nicht mehr ganz aus freien Stücken, sondern weil es galt, den Protest zu kanalisieren, um nicht selbst davon überrollt zu werden. Die Interessenvertreter

der Belegschaft haben das Ausmaß der Protestbereitschaft zunächst unterschätzt. Selten aber ist von Arbeitgebern die Stimmung im eigenen Betrieb so falsch eingeschätzt worden.«

Letzteres führen Kädtler/Sperling (2001: 39f.) auf die Finanzialisierungsprozesse in den Unternehmen zurück, die eine neue Qualität von Distanz zwischen strategischem Management und operativem Geschäft geschaffen hätten. Vertreter des operativen Managements von Daimler hätten mit Ratlosigkeit und Unverständnis auf die Entscheidung des Vorstands reagiert, in der Frage der Lohnfortzahlung eine derartige Konfrontation mit der Belegschaft vom Zaun zu brechen. Das Ergebnis war schließlich eine eklatante Niederlage, sowohl für die Daimler-Konzernspitze als auch – wegen der Signalwirkung des Ereignisses – für die Unternehmerverbände insgesamt. Nach weniger als zwei Wochen und mehr als 200 Millionen D-Mark Umsatzverlusten (WSI 1996) trat Schrempf den Rückzug an, was das *Handelsblatt* zu der hämischen Bemerkung veranlasste, der »Schrei des Falken Jürgen Schrempf« habe sich in das »Gurren eines Täuberichs« verwandelt (zitiert nach: Hüsson 1996: 13). Der Daimler-Chef handelte mit dem GBR-Vorsitzenden eine Vereinbarung aus, wonach der Kürzungsbeschluss ausgesetzt und die Proteste der Beschäftigten eingestellt wurden. Die Betriebsparteien sollten zudem auf Spitzengespräche zwischen Gesamtmetall und IG Metall hinwirken. Auch Gesamtmetall beendete nach dieser Niederlage den Konfrontationskurs und nahm die Empfehlung zur Kürzung der Lohnfortzahlung zurück (Peters/Gorr 2009: 774, Mercedes-Benz-Koordination 1997: 9-11).

Wie die Untertürkheimer Standortauseinandersetzung 1996 zeigt der Konflikt um die Lohnfortzahlung die Potenziale konfliktorisch geführter Auseinandersetzungen. Mit den massenhaften Arbeitsniederlegungen konnten die Daimler-Belegschaften nicht nur ihr Management zum Rückzug zwingen. Ihre Proteste bewirkten in der Folge auch, dass das parlamentarisch bereits beschlossene Gesetz zur Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall in der betrieblichen Praxis flächendeckend nicht umgesetzt wurde. Diese Niederlage für die Unternehmerschaft und die ihr nahe stehende Koalition hatte zudem einen Anteil am Ende der unionsgeführten Regierung. Formal wurden die unter Kohl vorgenommenen Änderungen des Entgeltfortzahlungsgesetzes von der neu gewählten SPD-Grünen-Regierung zum 1.1.1999 weitgehend zurückgenommen. Für Nachtwey (2010: 43) belegt dieser Fall, dass »Gewerkschaften quasi-universalistische Kämpfe aus den Betrieben heraus führen können«.

Die Auseinandersetzung dokumentiert erneut die auf Konfrontation mit dem Management und Mobilisierung der Belegschaft angelegte Strategie

der Untertürkheimer IG Metall-Linken. Wie schon bei der vorangegangenen Standortauseinandersetzung waren sie in der Lage, dem Konflikt über ihre starke Position im Werkteil Mettingen ihren Stempel aufzudrücken. Die schiere Wucht der Empörung war in diesem Fall allerdings so groß, dass die Vermutung eines IG Metall-Vertreters plausibel erscheint, diese hätte sich auch ohne das Vorpreschen der linken Funktionäre in Mettingen Bahn gebrochen (Xabl26: 100). Andererseits kann in solchen Situationen die Frage des Timings, des Ausnutzens von Bewegungsdynamiken, entscheidend sein.

2.3 Konflikt um die »Zukunftssicherung 2012« im Jahr 2004

Die bedeutendste Standortauseinandersetzung im Daimler-Konzern fand im Jahr 2004 statt und endete mit der Vereinbarung »Zukunftssicherung 2012«. Dieser Konflikt war Anlass dafür, dass sich die zuvor als lose Gruppierung tätige Untertürkheimer Linksopposition offen und öffentlich positionierte – was in der Folge zur offenen Fraktionierung des örtlichen Betriebsrats führte. Die »Zukunftssicherung 2012« ist eine umfassende und sehr vielschichtige Vereinbarung, an der sich die verschiedenen Elemente der Politik Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse sowie die darauf bezogenen Deutungen gut darstellen lassen. Deshalb und wegen der großen Bedeutung des Konflikts nimmt die Analyse der Ereignisse von 2004 den größten Raum in der vorliegenden Fallstudie ein.

2.3.1 Verhandlungsstrategien des Gesamtbetriebsrats

Anders als 1993 und zum Teil auch 1996 spielten wirtschaftliche Schwierigkeiten in Zusammenhang mit der dritten Runde der Standortpakete bei Daimler im Jahr 2004 eine geringe Rolle. Der Konzern hatte zu diesem Zeitpunkt mehrere Jahre mit Gewinnrekorden hinter sich. In den Jahren 2000 und 2003 fuhr Daimler im Pkw- und Nutzfahrzeuggeschäft ein Plus von jeweils rund vier Milliarden Euro ein. Obwohl dieser Wert im Jahr 2004 um eine Milliarde niedriger lag, ergab sich daraus immerhin eine Nettokapitalrendite von konzernweit gut sechs Prozent (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 24f.). Im Pkw-Bereich verzeichnete die Mercedes Car Group 2003 einen Verkaufsrückgang von 4,055 auf 3,855 Millionen Einheiten. Der Absatz erholte sich 2004 zwar wieder und stieg auf 4,007 Millionen Fahrzeuge, vor allem gegenüber dem ebenfalls im Premiumsegment tätigen Konkurrenten BMW verlor der Stuttgarter Autobauer damit aber an Boden. Im Industriegeschäft musste Daimler beim Ertrag vor Steuern 2003 gar ein negatives Ergebnis hinnehmen, bevor es im Folgejahr wieder auf 1,6 Milliarden Euro zulegte (IG Metall 2006: 7-13).

Einen wichtigen Hintergrund für die Auseinandersetzungen um einen neuen Standortpakt bei Daimler bildete das am 12. Februar 2004 geschlossene Pforzheimer Abkommen. Dieses stellte eine neue Qualität betrieblicher Öffnungsklauseln dar und ermöglichte, dass nunmehr nicht mehr allein aufgrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten vom Flächentarifvertrag abgewichen werden kann. Auch für »den Erhalt und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der Innovationsfähigkeit und der Investitionsbedingungen« können die Normen des Flächentarifs seither unter bestimmten Bedingungen auf Betriebsebene unterlaufen werden (Bispinck/Bahnmüller 2007: 17, Jürgens/ Krzywdzinski 2007: 45, ausführlich siehe Teil 1, Kapitel 1.).

Bei Daimler ging es 2004 zwar größtenteils nicht um die Unterschreitung des Flächentarifs – auch wenn dies eine zentrale Forderung der Konzernleitung darstellte (Abelmann/Meinhardt 2004: 32). Dennoch dürften die kontrovers geführten Debatten über das Pforzheimer Abkommen die Auseinandersetzungen auf betrieblicher Ebene stark beeinflusst haben – so auch bei Daimler.

Eine größere Rolle für den Standortkonflikt bei Daimler 2004 spielte die im gleichen Jahr für die Siemens-Handywerke in Bocholt und Kamp-Lintfort getroffene Vereinbarung zur Arbeitszeitverlängerung. Nur wenige Tage nachdem Mercedes-Chef Jürgen Hubbert in Zusammenhang mit der künftigen Vergabe der C-Klasse »tarifliche Abmachungen« in Frage stellte, unterschrieb die IG Metall bei Siemens einen Ergänzungstarifvertrag. Unter dem Eindruck drohender Produktionsverlagerung ins Ausland akzeptierte die Gewerkschaft nicht nur die Abschaffung des Weihnachts- und Urlaubsgeldes und ihre Ersetzung durch eine »erfolgsabhängige Jahreszahlung«, sondern auch die unbezahlte Verlängerung der Wochenarbeitszeit von 35 auf 40 Stunden. Während der Erste Vorsitzende der IG Metall, Jürgen Peters, dies eine »bittere Pille« und einen »Einzelfall« nannte, erklärte sein Vize und innergewerkschaftlicher Kontrahent Berthold Huber, die Regelung sei »ein großer Erfolg der Beschäftigten«, der zeige, »dass es Alternativen gibt zum phantasielosen Stellenabbau und zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland« (Behruzi 2004: 1).

Offenbar ermutigt durch diesen Tabubruch ging auch die Daimler-Spitze in die Offensive, während der Gesamtbetriebsrat (GBR) durch Verzichtsangebote versuchte, die notwendigen Investitionen für die Werke zu sichern. Zunächst jedoch traf die Beschäftigtenvertretung eine strategische Entscheidung: Statt über die an einzelnen Standorten anstehenden Investitionsentscheidungen – und entsprechende Zugeständnisse der Beleg-

schaften – separat zu verhandeln, setzte der GBR die Zentralisierung der Verhandlungen durch. »Das war ein Akt, durch den ein solidarischer Rahmen über das Gesamte gespannt wurde, statt dass jeder Standort für sich versucht, irgendwas hinzukriegen«, erläutert ein führender Betriebsrat (XaM14: 39). Die zuständigen Sekretäre der Stuttgarter IG Metall erklärten: »Da das Unternehmen ganz offensichtlich darauf spekulierte, durch ständige Hervorhebung der so genannten Sindelfinger ›Luxusprivilegien‹ die Werke Sindelfingen und Bremen gegeneinander auszuspielen und damit die Handlungsfähigkeit des Gesamtbetriebsrats entscheidend zu schwächen, wurde entschieden, die Auseinandersetzung auf alle inländischen Standorte auszuweiten. Dies geschah, indem der GBR forderte, nicht nur über die Investitionsentscheidungen für die neue C-Klasse verhandeln zu wollen, sondern auch über den neuen Dieselmotor in Untertürkheim, über Lkw-Motoren in Mannheim sowie über Dienstleistungsbereiche in Wörth. Zielsetzung war, eine möglichst langfristige Beschäftigungssicherung an allen Standorten zu erreichen, die sowohl den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, als auch konkrete Investitionszusagen für die einzelnen Werke beinhaltete. Hinzu kam das politische Ziel, durch ein gemeinsames Vorgehen möglichst viel Kraft zu entfalten« (Abelmann/Meinhardt 2004: 33).

Diesen Ansatz hielt auch die Linksopposition im Werk Untertürkheim für »völlig richtig«,⁹³ um den »primär politisch motivierten« Vorstoß des Daimler-Managements abzuwehren, dem es darum gehe, »nach Siemens [...] die nächste große Angriffswelle von Kapital und Kabinett gegen die lohnabhängige Bevölkerung« anzuführen (Adler 2004). Die Betriebsratsführung betonte angesichts der politischen Rahmenbedingungen und der bei Siemens getroffenen Vereinbarung ebenfalls die »hohe strategische Bedeutung« des Konflikts. Entscheidendes Ziel des Unternehmerlagers sei es, »die Tarifverträge zu knacken« (Brennpunkt extra Juni 2004: 4, Scheibenwischer extra September 2004: 2).

Am Beginn der Auseinandersetzung stand die Forderung der Mercedes-Spitze, die Kosten beim Bau der nächsten Modellreihe der C-Klasse, die 2007

⁹³ Vertreter der Opposition vermuten allerdings, dass diese Strategie durch das lokale Eigeninteresse der Sindelfinger Betriebsratsspitze, die auch den GBR-Vorsitzenden stellte, motiviert gewesen sein könnte. Denn dem Standort Sindelfingen hätte es am meisten geschadet, wenn die Bremer Belegschaft aus der gemeinsamen Solidaritätsfront ausgeschert wäre. Nichts desto trotz wurde die strategische Entscheidung von den Oppositionellen mitgetragen, da sie ihrem grundsätzlichen Ansatz entspricht, »Dinge zusammenzuführen« (XaO4: 71f.).

im Sindelfinger Montagewerk anlaufen sollte, um 500 Euro pro Fahrzeug zu reduzieren. Andernfalls werde die Produktion teilweise nach East London (Südafrika) und Bremen verlagert, weil diese dort kostengünstiger sei. In Sindelfingen hätte das laut Betriebsrat einen Verlust von etwa 3.500 Arbeitsplätzen bedeutet, ein IG Metall-Funktionär bezifferte den drohenden Stellenverlust gar auf 6.000, wenn Sindelfingen als Produktionsstandort für die C-Klasse ganz aufgegeben worden wäre.

Damit wurden erstmals bei Daimler zwei innerdeutsche Standorte in direkte Konkurrenz zueinander gesetzt. Der vom Konzern errechnete Kostennunterschied zwischen Sindelfingen und Bremen ergab sich aus den unterschiedlichen Tarifregelungen: Die IG Metall hatte 1973 im Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden unter dem damaligen Bezirksleiter Franz Steinkühler per Streik durchgesetzt, dass Akkordarbeiter eine »persönliche Bedürfniszeit« von fünf Minuten pro Stunde erhielten. Diese als »Steinkühler-Pause« bekannt gewordene Regelung sollte nach Auffassung ihres Namensgebers nicht nur arbeitsbedingter Übermüdung entgegenwirken, sondern den Beschäftigten auch Möglichkeiten zur Kommunikation geben. Die Vereinbarung blieb allerdings auf Baden-Württemberg beschränkt. In der Folge wurden entsprechende oder ähnliche Pausenregelungen zwar über Betriebsvereinbarungen durchgesetzt, auf tariflicher Ebene jedoch fand die Steinkühler-Pause keine Nachahmer. Aus Sicht der Daimler-Spitze ergab sich daraus und aus weiteren Differenzen zwischen den Tarifverträgen wie höheren Zulagen ein Kostennachteil für die südwestdeutschen Werke, dessen Beseitigung sie forderte (Abelmann/Meinhardt 2004: 32, Brennpunkt extra Juni 2004: 1, Meiners 2004: 16-19).

In ersten Verhandlungen versuchte der Gesamtbetriebsrat, den drohenden Großkonflikt durch eine kompromissbereite Haltung zu umgehen. Er zeigte sich »grundsätzlich bereit, über kreative Formen der Kostensenkung zu reden«. Konkret bot die Beschäftigtenvertretung an, die für den ERA-Anpassungsfonds gedachten – also für die betriebliche Umsetzung des Entgelt-Rahmenabkommens – vorgesehenen 2,79% auf die Entgeltlinie im Konzern anzurechnen. Für das Jahr 2004 sollten die sich daraus ergebenden Einkommensverluste durch Einmalzahlungen kompensiert werden, sodass die Einbußen nicht unmittelbar spürbar geworden wären. Im Volumen entsprach dies laut Betriebsrat einem Verzicht von rund 180 Millionen Euro. Im Gegenzug verlangte der GBR Zusicherungen für alle offenen Produkt- und Investitionsentscheidungen sowie den langfristigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen (Brennpunkt extra Juni 2004: 1, Scheibenwischer extra September 2004: 4).

Nach Darstellung der Opposition fanden die Verhandlungen zunächst »hinter den Kulissen« statt, »ohne dass irgendjemand informiert worden ist« (Xa04: 69). Dabei habe der GBR nicht nur die Anrechnung der 2,79%, sondern auch die Ausweitung der 40-Stunden-Woche im Bereich Forschung und Entwicklung sowie die Einrichtung einer internen Personalserviceagentur angeboten (Adler 2004a: 2). »Da gab es immer wieder mal das Aufblitzen von einem Gerücht, aber keine Informationen«, so ein Alternative-Betriebsrat. »Und dann ist der Vorstand in die Medienoffensive gegangen und hat das Ganze über die Presse verbreiten lassen. Und da war der GBR natürlich in einer Scheiß-Situation. Dann ist der GBR in die Offensive gegangen und hat mit dem Aktionstag gekontert« (Xa04: 69).

Das Management lehnte die Angebote des GBR ab und verlangte weitere Zugeständnisse. Insgesamt sollten Kosteneinsparungen von 500 Millionen Euro jährlich erreicht werden. Auch die Umsetzung des ERA-Tarifvertrags sollte, so die Diktion des Betriebsrats, als »Kosteneinsparungsinstrument missbraucht« werden, was Einkommensverluste von bis zu 700 Euro im Monat mit sich bringen würde. Weitere Forderungen des Unternehmens waren laut GBR die Streichung von Erholzeitpausen und Spätschichtzuschlägen, unbezahlte Arbeitszeitverlängerung sowie die Anrechnung künftiger Tarifierhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile. Zudem sollte die Höhe der Ergebnisbeteiligung künftig von der Zahl der Krankheitstage abhängen. Der GBR-Vorsitzende warnte die Konzernspitze daraufhin: »So, wie wir bei Tarifrunden wissen, dass wir nie 100 Prozent unserer Forderungen durchsetzen, so muss der Unternehmensvorstand wissen: Wenn sie jetzt zu viel fordern und überdrehen, dann werden sie am Ende nichts haben« (Brennpunkt extra Juni 2004: 4, Scheibenwischer extra September 2004: 2).

In dieser Situation griff die Führung des Gesamtbetriebsrats zum Mittel der Mobilisierung. Im Rahmen von »Informationsveranstaltungen« legten am 9. Juli 2004 in Untertürkheim rund 10.000 und am Folgetag in Sindelfingen 12.000 Beschäftigte die Arbeit nieder, wodurch 1.000 Fahrzeuge nicht produziert wurden (Scheibenwischer extra September 2004: 5). Dennoch heizte Mercedes-Chef Jürgen Hubbert den Konflikt kurz darauf weiter an, indem er die im Südwesten geltenden Tarifregelungen, konkret die Steinkühler-Pause und höhere Spätschichtzuschläge, als »baden-württembergische Krankheit« bezeichnete. Sollten die »gravierenden Kostennachteile« gegenüber anderen Regionen nicht beseitigt werden, müssten in Sindelfingen ab 2007 rund 6.000 Stellen gestrichen werden (Dalan 2004: 11).

Diese, von den Beschäftigten als Provokation empfundene Haltung verstärkte die ohnehin vorhandene Mobilisierungsdynamik. Ein verantwort-

licher IG Metall-Funktionär erinnert sich: »Damals gab es eine vehemente Mobilisierung in den Werken, wirklich vehement. Das waren zwei Wochen, da haben wir jeden Tag an einer anderen Stelle die Beschäftigten informiert. Ich bin da im Werk hin- und hergefahren, direkt in die Montagehallen rein, habe da meine Anlage aufgebaut, die Leute zusammengeholt. Das war grandios [...]. Wir hatten das Gefühl: Wir konnten vor Kraft kaum laufen. Es hat auch keiner, weder ein Werkschützer noch irgendein Vorgesetzter gewagt, da irgendwie einzugreifen oder das abwürgen zu wollen, weil sie genau gemerkt haben: ansonsten explodiert ihnen die ganze Situation« (Xabl2: 74).

Die extreme Dynamik der Proteste und die aufgeheizte Stimmung der Belegschaft wird in allen Interviews – unabhängig von der jeweiligen Positionierung – deutlich. Ein Linksoppositioneller berichtet von Betriebsversammlungen, »bei denen wirklich der Teufel los war« und die Werkleitung mit Bodyguards auftreten musste. »Die haben sich nicht mehr getraut, in die Betriebsversammlung zu gehen, ohne den Pult zu schützen« (XaO4: 59). Ein Unterstützer der Mehrheitsfraktion berichtet: »Es gab damals eine wirklich gute Stimmung. Man hat sich erpresst gefühlt, auch im Betriebsrat. Man hatte das Gefühl: Wir gehören zusammen« (XaM1: 28).

Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Beschäftigten ging über den einzelnen Betrieb hinaus. Die Strategie des Vorstands, die Belegschaften gegeneinander auszuspielen und insbesondere die Bremer Daimler-Arbeiter gegen ihre vermeintlich privilegierten Kollegen im Südwesten in Stellung zu bringen, ging nicht auf (XbO17: 52, XbMO12: 48f.). Ein Stuttgarter Gewerkschaftsfunktionär erzählt: »Die Bremer haben einen Spätarbeitszuschlag, die bekommen 15% und hier in Nordwürttemberg-Nordbaden gibt es 25%. Dann haben die Medien da oben versucht, die Bremer aufzuhetzen: ›Was halten Sie davon, dass die Sindelfinger mehr bekommen?‹ Da haben die Kollegen vor dem Werkstor unisono gesagt: ›Klasse, wollen wir auch haben!‹« (XablE16: 114).

Erich Klemm, zugleich Betriebsratschef in Sindelfingen und Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats, erklärte auf einer Betriebsversammlung in Bremen, es passe »kein Blatt Papier« zwischen die Belegschaften und Betriebsratsgremien in beiden Werken, was nicht nur eine rhetorische Floskel war, sondern offensichtlich der Stimmung unter den Beschäftigten entsprach. Die seinerzeit bereits bestehende Oppositionsgruppierung im Bremer Werk unterstützte diese Position, kritisierte aber zugleich das frühe Verzichtsangebot des GBR (*Kollegen von Daimler informieren* Juli 2004: 1). Ein Vertreter der Gruppe erklärte in einem Zeitungsinterview: »Auch wir haben be-

reits mehrere Erpressungsversuche hinter uns, bei denen es immer hieß: Ihr müsst Zugeständnisse machen, um den Standort zu sichern. Von so etwas haben die Kollegen langsam die Schnauze voll. Sie befürchten zu Recht, dass wir als nächstes dran sind« (Krug 2004: 2).

2.3.2 B10-Blockade: radikale Aktionsform oder Disziplinlosigkeit?

Höhepunkt der kurzen, aber massiven Mobilisierungsphase war ein Aktionstag in den elf deutschen DaimlerChrysler-Werken am 15. Juli 2004, an dem sich insgesamt rund 60.000 Beschäftigte beteiligten. In Sindelfingen legten laut GBR 20.000 Menschen die Arbeit nieder. In Untertürkheim kamen 10.000 Arbeiter und Angestellte vor dem Untertürkheimer Tor zusammen (Brennpunkt extra Juni 2004: 4). Allerdings sorgte der Ablauf der Aktion hier für einen offenen Konflikt zwischen den bis dato nicht formell, aber faktisch bestehenden Fraktionen innerhalb der IG Metall. Kurz zuvor hatte die in Mettingen konzentrierte Gruppe kritischer IG Metall-Betriebsräte und Vertrauensleute begonnen, sich mit einer Flugblattserie unter dem Titel »Der Vorstand braucht was auf die Ohren!« eine eigene Plattform zu verschaffen. Darin agitierte sie zwar in erster Linie gegen die Forderungen der Daimler-Spitze, machte aber zugleich ihre Kritik an Verzichtsangeboten des Gesamtbetriebsrats deutlich.

Die Situation in Vertrauenskörper und Betriebsrat des Untertürkheimer Werks war in dieser Zeit bereits von den Auseinandersetzungen zwischen den noch nicht formell konstituierten Strömungen geprägt. Obwohl sie im Werkteil Mettingen zwischenzeitlich weiter an Unterstützung gewonnen hatten, konnten die Oppositionellen 2004 – anders als im 1996er Konflikt – keinen entscheidenden Einfluss auf die Politik der Beschäftigtenvertretung ausüben. Einem Betriebsrat der Gruppe zufolge wurden ihr selbst entscheidende Informationen über den Stand der Gespräche mit dem Management vorenthalten: »Die Sache lief völlig abgeschottet, die 2004er Verhandlungen auf GBR-Ebene von der lokalen Ebene. [...] 2004 war niemand von uns im Betriebsausschuss und in der Betriebsratsfraktion ist ganz wenig darüber geredet worden. Das wurde alles ganz zentral gemacht. Das [den Widerstand] schrittweise zu entwickeln wie 1996, war damals gar nicht mehr möglich, einmal wegen ihrer Zeitregie und zweitens, weil sie damals die Informationskanäle schon völlig abgedichtet hatten. Da kamen in die Fraktionssitzung nur noch die Informationen, die sie wollten. Und da blieb uns, um uns zu verhalten, nur die Variante, dass wir dort, wo wir über entsprechenden Einfluss verfügten – nämlich in Mettingen – dafür gesorgt haben, dass die Betriebsversammlungen entsprechend gelaufen sind, dass da wirk-

lich der Teufel los war, dass in den Bereichen, in denen wir drin waren, die Leute entsprechend in Position waren. Und als klar war: Es gibt da diesen zentralen Aktionstag in Untertürkheim, dass wir da überlegt haben: Setzen wir da noch einen drauf, mit dem B10-Ding⁹⁴« (XaO4: 60).

Hier zeigt sich die Kehrseite der – im Grundsatz von allen Strömungen akzeptierten – Zentralisierung der Verhandlungsführung: Die Entscheidungen sind von auf lokaler Ebene tätigen Aktivisten schwerer nachzuvollziehen und zu kontrollieren, was insbesondere bei zurückhaltender Informationspolitik die Input-Legitimität untergraben kann.

Zum ersten offenen Bruch kam es nicht erst bei Vertragsabschluss mit dem Unternehmen, sondern schon während der vorangegangenen Mobilisierungsphase. Angesichts der Provokationen des Managements und der aufgeheizten Stimmung in den Betrieben begannen unter den Vertrauensleuten Diskussionen über radikalere Aktionsformen. Doch der Vorschlag, nicht am Werkstor, sondern vor der Konzernzentrale in Möhringen zu demonstrieren, wurde von den GBR- und IG Metall-Spitzen abgelehnt. Ein führender Funktionär dazu: »Es gab dann eine klare Position: Wenn wir den Schrempp mit 10.000 Leuten vor seiner eigenen Tür in Möhringen drangsalieren, dann würde das die Verhandlungssituation eher erschweren. Wir haben das erstmal so zur Kenntnis genommen und dann eben auf diese gemeinsame Aktion orientiert« (XaM14: 46).

Die VK-Leitung im Werk Untertürkheim mobilisierte daher in Absprache mit dem GBR die gesamte Belegschaft zu einer Kundgebung vor dem Untertürkheimer Tor. Die Beschäftigten aus Mettingen und anderen Werkteilen sollten mit der S-Bahn dorthin kommen. Die Unterstützer der späteren Alternative-Fraktion schlugen hingegen vor, zu Fuß über die sechsspurige Bundesstraße 10 (B10), eine autobahnähnliche Verkehrsader, von Mettingen nach Untertürkheim zu laufen. Die Mehrheitsfraktion argumentierte, dass ein Teil der Beschäftigten nicht bereit sei, an einer solchen, unangemeldeten Demonstration teilzunehmen (XaM14: 43). Entscheidend war aber wohl auch hier die Überlegung, »dass wenn man das weiter eskaliert, die Verhandlungen eher schwieriger werden. Wenn man einen Vorstand über bestimmte Aktionsformen so weit in die Ecke treibt, dass man öffentlich die in eine Ecke bringt, in der sie nicht aus politisch-rationalen Gründen, sondern eher aus Gründen der Gesichtswahrung sich möglicherweise an-

⁹⁴ Gemeint ist eine Blockade der sechsspurigen Bundesstraße 10 zwischen Mettingen und Untertürkheim.

ders verhalten, als wenn sie in einer normalen Verhandlungssituation wären« (XaM14: 45).

Hier zeigt sich die unterschiedliche Herangehensweise beider Strömungen. Für die Mehrheitsfraktion ist die Mobilisierung Mittel zum Zweck: Es geht darum, in einer Verhandlungssituation Druck aufzubauen. Art und Umfang der Mobilisierung sind der Verhandlungstaktik untergeordnet. Anders bei den Linksoppositionellen: Auch ihnen geht es darum, das Ergebnis durch die möglichst konsequente Mobilisierung der Belegschaft zu verbessern. Der Mehrheit werfen sie oftmals vor, die Möglichkeiten zur Mobilisierung nicht auszureizen. Es wird aber auch deutlich, dass die Mobilisierung für sie ein Ziel an sich ist. Durch die Teilnahme an Massendemonstrationen – inklusive radikalerer Aktionsformen – sollen sich die Beschäftigten ihrer kollektiven Kraft bewusst werden und Selbstbewusstsein entwickeln. Hierdurch soll die Organisationsmacht verbessert und die Durchsetzungsfähigkeit in künftigen Auseinandersetzungen gestärkt werden. Die Oppositionellen gehen zwar ohnehin davon aus, dass das Ausreizen der Mobilisierungsmöglichkeiten im Regelfall zu einem verbesserten Verhandlungsergebnis führt. Doch unabhängig davon sehen sie in der Aktivierung der Beschäftigten, selbst wenn diese vorübergehend bleibt, einen Wert an sich. Vor diesem Hintergrund kann es nicht verwundern, dass im konkreten Fall große Differenzen zwischen den Strömungen über die zu ergreifenden Mittel entstanden.

Ein weiteres Thema, das in diesem wie in anderen Fällen die Auseinandersetzungen zwischen den Fraktionen im Untertürkheimer Daimler-Werk bestimmt, ist die Verbindlichkeit von Entscheidungen und die Art ihres Zustandekommens. Während Vertreter der Mehrheitsfraktion argumentieren, alle IG Metall-Mitglieder seien in ihrem öffentlichen Auftreten an die mehrheitlich getroffenen Beschlüsse gebunden, haben die Linksoppositionellen ein eher pluralistisches Organisationsverständnis. Ihr zentraler Argumentationsstrang lautet: Wenn Beschlüsse von Gremien nicht demokratisch zustande gekommen sind – womit mehr als die Einhaltung formaler demokratischer Regeln gemeint ist – und sie nicht das gesamte Meinungsspektrum innerhalb der Organisation berücksichtigen, haben Minderheiten das Recht, ihre eigenen Positionen und Vorschläge öffentlich zu vertreten. Dieser grundlegende Dissens manifestiert sich insbesondere in der Frage, ob Minderheiten eine eigene Zeitung publizieren dürfen.

Im Falle des Aktionstags im Sommer 2004 hielt sich die Mettinger Gruppe – die nicht nur radikalere Aktionsformen propagierte, sondern auch die zuvor bereits angebotenen Zugeständnisse der GBR-Spitze öffentlich kritisiert

hatte – nicht an die Beschlüsse der VK-Leitung. Am Morgen der Aktion riefen sie vor dem Werkstor dazu auf, nicht mit der S-Bahn zu fahren, sondern mit einer Demonstration auf der B10 zum Kundgebungsort zu marschieren. Damit wurde die Spaltung der Untertürkheimer Beschäftigtenvertretung erstmals sichtbar. Allerdings bewegten sich die Mettinger Betriebsräte weiterhin im Rahmen eines von der IG Metall organisierten Protesttags, was die Legitimation der Aktion erhöhte (XaM14: 42, 49).

Offensichtlich entsprach die radikale Aktionsform der Stimmung großer Teile der Mettinger Belegschaft. Ein Betriebsrat beschreibt die Situation auf einer Abteilungsversammlung im Vorfeld des Aktionstags: »Ich am Mikrofon: ›Eigentlich müsste man ja über die B10 gehen.‹ ›B10, B10, B10‹, kamen gleich die Sprechchöre. Das war schon eine Woche vorher. Da war so eine Initialzündung drin, das habe ich noch nie erlebt. Sonst war es immer mühsam, die Leute zu agitieren, zu mobilisieren und sie hoch zu kriegen – da, in der Situation überhaupt nicht. ›Die wollen uns an die Pausen, die wollen uns ans Letzte, obwohl sie uns schon ausquetschen wie Zitronen, jetzt ist Schluss. Jetzt machen wir das nicht mehr mit‹. Das war da so« (XaO3: 108).

Ein Vertreter der Mehrheitsströmung im Betriebsrat kritisiert, die Organisation des B10-Marschs sei als »geheime Kommandosache hinter den Kulissen der späteren Alternative-Fraktion gelaufen« (XaM14: 44). In der Tat war die Aktion keineswegs spontan, wie gegenüber dem Ordnungsamt behauptet wurde. Sie wurde von der Mettinger Gruppe akribisch vorbereitet, was schon allein nötig war, um Unfälle auf der Schnellstraße zu verhindern. Man habe schon Jahre zuvor »davon immer geträumt«, einmal die B10 dicht zu machen, so ein Alternative-Aktivist (XaO3: 107). Mit der Zuspitzung im Standortkonflikt ergab sich erstmals die Möglichkeit, diese Idee in die Tat umzusetzen.

Es wird deutlich, dass die linke Opposition im Untertürkheimer Daimler-Werk keineswegs allein auf die »Spontaneität der Massen« setzt. Ihre Vertreter betonen immer wieder, dass Führung eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Bewegungen bildet. Allerdings soll diese ihrem Verständnis nach dazu dienen, Eigenaktivität und Selbstbewusstsein bei sonst passiven Belegschaftsteilen zu wecken. Aufgabe von Führung ist es demnach nicht, allen Stimmungen der Beschäftigten zu entsprechen. Stattdessen sollen Dynamiken genutzt und wo möglich erzeugt werden, in denen die Beschäftigten zu kämpferischen Aktionen bereit sind. Der Mehrheitsfraktion werfen die Oppositionellen in diesem Zusammenhang vor, ein instrumentelles Verhältnis zur Mobilisierung der Belegschaften zu haben. Diese setzten das Mittel nur punktuell ein, um damit ihre Verhandlungsmacht zu

stärken. Aus Angst vor Kontrollverlust seien die Aktionen stets begrenzt und so angelegt, dass die Delegation der Interessenvertretung nicht in Frage gestellt werde (XaO4: 43-46, MXa16: 77).

Die Resonanz auf die B10-Blockade war enorm. So ziemlich alle Berichte über den Daimler-Aktionstag machten mit Bildern des »Marschs über die B10« auf, an dem rund 2.000 Arbeiter teilgenommen hatten. Die Demonstration – die immer wieder von fünfminütigen »Steinkühler-Pausen« unterbrochen wurde – verursachte auf einer der wichtigsten Stuttgarter Verkehrsadern einen Stau von fünf Kilometern. In den folgenden Jahren nahmen immer wieder Vertreter sowohl linker als auch unternehmensnaher Gruppen – mit unterschiedlichen Bewertungen – auf die Aktion Bezug (XaR13: 51, 82, XbO18: 88, Was tun? Mai 2009: 1). Während späterer Auseinandersetzungen in Mettingen wurde die Zufahrt zur B10 vorsorglich von Streifenwagen bewacht (Alternative Juni 2005: 1).

Ein Aktivist der Mehrheitsfraktion spricht vom »Nimbus des B10-Marsches«, den die Alternative-Unterstützer erlangt hätten. »Das hat eine ziemliche Symbolik bekommen« (XaM14: 47). Einige Funktionäre der IG Metall werfen der Alternative vor, eine systematische »Legendenbildung« (Xab12: 77) über die Aktion zu betreiben. Von der euphorisierenden Wirkung auf die Teilnehmer selbst berichten allerdings auch führende Funktionäre: »Bei denen, die da auf der B10 waren, ist das natürlich ein historisches Erlebnis, das mit leuchtenden Augen erzählt wird. Es wird von den Akteuren natürlich auch immer wieder aufs Schild gehoben, damit der Nimbus erhalten bleibt« (XaM14: 49). Ein Alternative-Betriebsrat erklärt dazu: »Für die, die dabei waren, war das bestimmt ein Highlight in ihrem gewerkschaftlichen Leben. Für die brauchte man den Mythos nicht zu stricken, denn das war für die Leute ein Machterlebnis. Das wurde noch dadurch verstärkt, dass die Medien da sofort draufgesprungen sind und das der Aufmacher in jedem Bericht über den Aktionstag war. Und tatsächlich hat es so etwas in der Stuttgarter Region ja auch noch nie gegeben, dass die Hauptverkehrsader einfach blockiert wird und Leute sich das Recht rausnehmen, da zu demonstrieren. Deshalb musste man gar nicht viel an einem Mythos stricken. In der Wahrnehmung aller, die der Meinung waren, das ist eine Situation, in der man noch eine Schippe drauflegen könnte, hat es genau das bestätigt. [...] Die Stimmung in vielen Betrieben war, was das zum Mythos hat werden lassen. Nicht weil irgendwer immer wieder gesagt hat: Wir waren auf der B10. Sondern weil das eben diese Wirkung bei den Leuten entfaltet hat, die genau so etwas wollten und genau darauf gewartet haben, dass so was passiert« (XaO4: 62f.).

Die Besetzung der B10 war nicht nur Ausdruck der Spaltung innerhalb der Untertürkheimer Beschäftigtenvertretung. Sie sorgte auch für eine weitere Zuspitzung des Konflikts. Schon bei der Kundgebung kam es zu verbalen Auseinandersetzungen. Die Teilnehmer aus Mettingen wurden von der Demonstrationsleitung nicht begrüßt, keiner ihrer Vertreter erhielt die Möglichkeit, auf der Kundgebung zu sprechen. Dieses Verhalten sei »beschämend«, heißt es in einem später verbreiteten, von rund 70 Mettinger Vertrauensleuten unterschriebenen Offenen Brief an die Delegierten der IG Metall-Verwaltungsstelle Esslingen. »Landauf, landab ist unsere Aktion in der Bevölkerung und in den Betrieben nämlich mit großer Sympathie aufgenommen worden. Wir hätten vorher wenigstens augenzwinkernde Unterstützung und hinterher ein kleines bisschen Anerkennung erwarten können« (Offener Brief von Vertrauensleuten aus Mettingen Juli/August 2004).

Auch juristisch hatte die Aktion ein Nachspiel. Die Staatsanwaltschaft leitete ein Verfahren gegen drei Alternative-Betriebsräte wegen des Verdachts auf Verstoß gegen das Versammlungsgesetz, Eingriff in den Straßenverkehr und Nötigung ein. Fast zwei Jahre später wurden die Ermittlungen eingestellt. Bei dieser Gelegenheit kam allerdings heraus, dass die Namen der Beschuldigten nicht von der Firma, sondern von der IG Metall weitergegeben worden waren (Alternative Mai 2006 (20): 3).

Gewerkschaftsintern forderte Baden-Württembergs IG Metall-Bezirksleitung wegen der Demonstration auf der B10 Maßnahmen gegen ihre Mettinger Funktionäre. In einem Brief an die Esslinger Verwaltungsstelle erklärte der Bezirksleiter, man sei »auf angebliche Verstöße von Funktionären der IG Metall Esslingen im Werk Mettingen der DC AG gegen Beschlüsse der gewählten Organe der IG Metall im Betrieb und die zuständigen Ortsvorstände hingewiesen« worden. Dies betreffe sowohl den Protestmarsch auf der B10 beim Daimler-Aktionstag als auch den »Aufruf zur Nicht-Arbeitsaufnahme von Teilen der Spätschicht am selben Tag«. Der Ortsvorstand solle die Vorwürfe untersuchen, die Verantwortlichen benennen und – falls es sich um Funktionäre der IG Metall handele – »prüfen, ob ihr Verhalten die Ausübung dieser Funktion zulässt«. Zudem drohte der Bezirksleiter damit, den Organisatoren des B10-Marschs keinen Rechtsschutz zu gewähren. Alle »organisationspolitischen Möglichkeiten« müssten genutzt werden, »um den Einfluss von Spaltern zurückzudrängen [...]. Die IG Metall kann und muss die Einheit des Handelns als den wesentlichen Faktor unserer Stärke wahren« (Brief IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg an den Ortsvorstand Esslingen vom 5.8.2004).

Dieses Vorgehen, das auch so manchem Hauptamtlichen zu weit ging (XabE16: 102), führte in der IG Metall zu großer Unruhe und offenen Protesten betrieblicher Gremien, die die B10-Aktion als großen Erfolg ansahen. So heißt es in einem Schreiben der VK-Leitung von Bosch in Stuttgart-Feuerbach, die Blockade sei der Höhepunkt des bundesweiten Aktionstags gewesen. »Da wir selbst in ähnlicher Weise von unserer Geschäftsführung bedroht werden, ist es uns wichtig, dass die IG Metall große öffentlichkeitswirksame Aktionen durchführt, die auch für uns bei Bosch Signalwirkung haben« (Brief IG Metall-Vertrauenskörperleitung Bosch Feuerbach an den Ortsvorstand Esslingen vom 13.9.2004). Die Bosch-VKL forderte, den Mettingern Rechtsschutz zu gewähren und die gewerkschaftsinternen Ermittlungen einzustellen. Gleiches tat der IG Metall-Vertrauenskörper von Alcatel SEL in Stuttgart. In dessen Schreiben an den Esslinger Ortsvorstand heißt es: »Offen gesagt, wir verstehen die Welt nicht mehr. Vor nicht allzu langer Zeit wären die meisten Verwaltungsstellen der IG Metall stolz darauf gewesen, solche Belegschaften und betriebliche FunktionärInnen in ihren Reihen zu haben, die willens und in der Lage sind, einen solch beeindruckenden Beweis gewerkschaftlicher und betrieblicher Kampfkraft und Gegenmachtpotenzials zu geben. Der Einsatz der Mettinger KollegInnen wäre als beispielhaft und nachahmenswert in die Organisation und nach außen getragen worden. Eigentlich müssten alle, Vorstand, Bezirksleitung, Ortsvorstand und Verhandlungskommission, froh sein über die machtvolle Unterstützung, die es am 15. Juli gegeben hat« (Brief IG Metall-Vertrauenskörper Alcatel SEL AG-Zentralbereiche an den Ortsvorstand Esslingen vom 7.9.2004).

Unter einem Teil der IG Metall-Funktionäre in der Region herrschte das Verständnis vor, dass es bei dem Konflikt um die Aktionsform auch um eine Auseinandersetzung über die grundsätzliche Ausrichtung gewerkschaftlicher Politik ging. Wohl wegen der innergewerkschaftlichen Proteste und der positiven Resonanz auf die B10-Aktion wurden zu diesem Zeitpunkt keine innergewerkschaftlichen Disziplinarmaßnahmen gegen die »Mettinger Rebellen« ergriffen. Auch erhielten sie im Strafverfahren Rechtsschutz vom DGB.

2.4.3 Das Ergebnis: »Zukunftssicherung 2012«

In den Verhandlungen mit der Forderung des Daimler-Vorstands nach einer Kostenreduktion von insgesamt 500 Millionen Euro pro Jahr konfrontiert, trafen Gesamtbetriebsrat und Gewerkschaft eine strategische Entscheidung. Ein IG Metall-Vertreter erklärt: »Dann gab es für uns die nächste Grundsatzentscheidung: Als normaler Metaller, wenn man mit so einer For-

derung konfrontiert ist, denkt man so, dass man sagt: das müssen wir wegkriegen, diese 500 Millionen Euro. Wir haben damals entschieden: Nein, das machen wir nicht. Wir machen das anders, wir versuchen sozusagen Zug um Zug uns mit Maßnahmen an diese 500 Millionen Euro Einsparung hinzurechnen und im Gegenzug Zug um Zug die Punkte durchzusetzen, die wir haben wollten. Will heißen: Den [Motor] OM651 nach Untertürkheim, die C-Klasse nach Sindelfingen, gleichzeitig eine Vereinbarung machen, dass der Nachfolger der E-Klasse [...] ebenfalls nur in Sindelfingen gebaut wird und nirgendwo anders. Weil damals ja auch nicht sicher war, ob sie nicht mal irgendwo anders einen Standort aufbauen, um dort die E-Klasse zu montieren. Wir haben gesagt: Wir wollen den Standort Mannheim sichern. Wir haben gesagt, wir wollen den Dienstleistungs-Tarifvertrag haben, sodass Dienstleister alle an Bord und Daimler-Beschäftigte bleiben. Und haben das dann verbunden und uns sozusagen darauf eingelassen auf diese 500 Millionen Euro Ersparnis, und haben den Vorständlern gesagt: Wenn wir bei den 500 Millionen sind, dann gehen aber alle diese Punkte, die wir wollen, in Ordnung, die werden dann alle gemacht« (XabI2: 67-73).

Der GBR akzeptierte demnach zu Beginn des Verhandlungsprozesses die Vorgabe des Managements, die Lohnkosten um jährlich eine halbe Milliarde Euro zu reduzieren. Auf dieser Grundlage waren die Verhandlungen nicht mehr in erster Linie ein »Kräftemessen«. Stattdessen ging es den Beschäftigtenvertretern darum, sich »mit allen Regeln der Kunst an das geforderte Einsparvolumen heranzurechnen« (Abelmann/Meinhardt 2004: 34). Dies sollte allerdings ohne Eingriffe in die Tarifverträge geschehen. Wenn es gelinge, so das Kalkül der Gewerkschafts- und Betriebsratsfunktionäre, eine Kostenreduzierung von jährlich 500 Millionen Euro »vorrechnen« zu können, werde der Konzern von seinem politischen Ziel – der Öffnung der Tarifverträge – abgehalten. Essenz dieser Strategie war der Erhalt des Tarifvertrags in seiner institutionellen Form durch ein Nachgeben beim Inhalt, also in materiellen Fragen. Es liegt in der Logik dieses Vorgehens, dass die Mobilisierung der Belegschaften aus Sicht der GBR-Führung nur einen begrenzten Zweck verfolgte und nicht ausgereizt wurde. Eben dies wurde zum zentralen Dissens mit der Linksopposition, deren Kritik darin besteht, mitten in der gut laufenden Mobilisierung auf den Kompromiss eingeschwenkt und die Proteste abgebrochen zu haben (XaO3: 73).⁹⁵

⁹⁵ Zur Gesamtbewertung der Auseinandersetzung durch die Strömungen siehe Kapitel 2.3.4 bis 2.3.6.

In der Tat kamen die Verhandlungen sehr schnell zu einem Ergebnis. Am Morgen des 23. Juli – nur eine Woche nach dem bundesweiten Aktionstag – einigten sich beide Seiten auf die »Zukunftssicherung 2012«. Die Vereinbarung trägt die Unterschriften der Spitzenfunktionäre des Gesamtbetriebsrats und der Konzernleitung, aber auch der IG Metall und des Unternehmerverbands Südwestmetall. Letzteres war notwendig, weil in mehreren Punkten in bestehende Tarifverträge eingegriffen bzw. Ergänzungs-Tarifverträge geschlossen wurden.

Bei Bekanntgabe und Erläuterung des Verhandlungsergebnisses beziferten beide Seiten die erzielten Einsparungen auf jährlich 500 Millionen Euro (DaimlerChrysler 2004: 3, Scheibenwischer extra September 2004: 2, Ernst 2005: 45). Auch ein Jahr später schrieb der *Brennpunkt* (Juli 2005: 2), es handele sich um ein »Kostensenkungspaket mit einem Wert von 500 Millionen Euro, zu dem jeder seinen Beitrag leisten muss«. In den für diese Arbeit geführten Interviews betonten Vertreter der Betriebsratsmehrheit hingegen, die 500 Millionen seien eine fiktive Zahl (Xab12: 87). »Da waren Dinge drin, die mit realen Einsparungen nichts zu tun hatten, das waren Kunstrechnungen« (XaM14: 66). Es seien »mit dem Taschenrechner Trickereien veranstaltet« (Xab1E16: 129) worden, um die Verhandlungsführer der Konzernseite gut aussehen zu lassen. Als Beispiel wird die Verwendung von Erholzeit für Gruppengespräche genannt, die »mit Geld hinterlegt wurden, das das Unternehmen mit Sicherheit nicht eingespart hat« (XbMO12: 57). Die genaue Summe der Kostenreduktion sei nie berechnet worden.

Ganz anders die Interpretation der Linksopposition, aus deren Sicht die genannte Summe noch zu niedrig angesetzt sind: »Wir haben 500 Millionen gegeben, langfristig deutlich über eine Milliarde. Denn sie haben in die Berechnung damals nicht eingerechnet, dass jeder, der nach August 2004 neu anfängt – und irgendwann sind nur Neue da – in einem schlechteren Vergütungsmodell ist. Wenn man das mit einberechnet, wird die Lohnsumme im Konzern gigantisch über die Zeitachse sinken« (XaO3: 127).

Nicht nur in diesem Punkt gingen die Interpretationen der Vereinbarung durch die Betriebsratsströmungen fundamental auseinander. Während die Mehrheitsfraktion das Maßnahmenpaket als großen Verhandlungserfolg bezeichnete, übten die Oppositionellen in fast allen Punkten scharfe Kritik. Diese Kontroverse hält bis heute an (Ernst 205: 45, XaM1: 32).

2.4.4 Deutungskonflikt I: Beschäftigungssicherung

Neben der Sicherung der »Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Standorte der DaimlerChrysler AG«, so heißt es in der Präambel der »Zukunftssicherung 2012«, sei Ziel der Vereinbarung, »bestehende Arbeitsplätze zu erhalten und neue, wettbewerbsfähige Arbeitsplätze zu schaffen« (Zukunftssicherung 2012: 1). Die Konzernspitze nannte das Verhandlungsergebnis »ein klares Bekenntnis des Unternehmens zum Standort Deutschland«. Es handle sich um »echte Reformen, die dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit, die Innovationskraft und die Investitionsbedingungen für unsere deutschen Standorte zu verbessern, die Arbeitsflexibilität zu erhöhen und damit letztlich die Beschäftigung zu sichern« (DaimlerChrysler 2004: 3).

Konkret sollte die Arbeitsplatzsicherung auf zwei Ebenen stattfinden: mit Investitionszusagen und dem langfristigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen. Für die Mercedes Car Group wurde in der Vereinbarung der Bau der C-Klasse inklusive Derivate CL, CLA, die Fertigung und Montage des Motors OM651 sowie die E-Klasse inklusive aller Derivate zugesagt. Für den Nutzfahrzeugbereich verpflichtete sich der Konzern ebenfalls zur Vergabe von Motorenbaureihen an die deutschen Standorte, für die bestehenden Niederlassungen sagte er eine Standortgarantie zu.

Unter der Überschrift »Beschäftigungssicherung« heißt es in der Vereinbarung: »Bis 31.12.2011 verzichtet die Unternehmensleitung auf betriebsbedingte Beendigungskündigungen für alle Beschäftigten, die zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Vereinbarung in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis stehen.« Es werde dabei vorausgesetzt, dass bei Personalüberhängen an den jeweiligen Standorten Maßnahmen zu einem sozialverträglichen Personalabbau vereinbart werden. Weiter heißt es, das Unternehmen werde unter Berücksichtigung der Markt- und Wettbewerbssituation eine operative Planung bis 2011 vorlegen. »Für den Fall, dass sich die Produktionsprogramme bzw. die der Unternehmens- oder Werksstrategie zugrunde gelegten Eingangsdaten der periodisch-strategischen Planung in den wesentlichen Grundannahmen so verändern, dass daraus Personalüberhänge entstehen, bekräftigt das Unternehmen seine Absicht, diese mit sozialverträglichen Maßnahmen abzubauen. Ist dies nicht mehr möglich, werden Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat einen Interessenausgleich versuchen, um der veränderten Situation ausreichend Rechnung zu tragen und betriebsbedingte Beendigungskündigungen zu vermeiden« (Zukunftssicherung 2012: 1f.). Bei »vorübergehenden strukturellen Personalüberhängen«, so heißt es in dem Text weiter, finde zuerst der »Beschäftigungssicherungstarifvertrag« Anwendung.

Dieser 1994 geschlossene Kontrakt beinhaltet die Möglichkeit zur Absenkung der Arbeitszeiten bei entsprechender Entgeltreduzierung (WSI-Tarifhandbuch 2010: 144).

Aus Sicht der Betriebsratsmehrheiten wurde mit diesen Regelungen »eine langfristige und umfassende Absicherung von Arbeit und Beschäftigung in den Werken und Niederlassungen« (Scheibenwischer extra September 2004: 7) erreicht. Insbesondere wegen der langen Laufzeit des Ausschlusses von Kündigungen handele es sich um »eine bisher beispiellose Vereinbarung«. Ein IG Metall-Funktionär erklärt: »So etwas hatte es in der Geschichte der deutschen Industrie noch nie gegeben, dass ein Konzern unterschreibt, acht Jahre lang keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen« (Xabl2: 76). Die Führung des Gesamtbetriebsrats habe diese Frage zum »Kernelement« erklärt und schließlich gegen alle Widerstände durchgesetzt. In der Tat war die Dauer des Kündigungsverzichts 2004 deutlich länger als bei vorangegangenen Vereinbarungen. In einigen Unternehmen wurden in der Folge Vereinbarungen mit ähnlich langen Laufzeiten geschlossen (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 35).

Die Alternative kontierte die Argumentation der Mehrheitsfraktion auf mehreren Ebenen. Eine war der Verweis auf die so genannte »Katastrophenklausel«, derzufolge der Kündigungsverzicht bei Änderung wesentlicher wirtschaftlicher Grundannahmen in Frage gestellt werden kann. Ein Oppositionsvertreter dazu: »Was ist denn so ein Vertrag wert, wenn der Vertragspartner hinterher kommen und sagen kann: Jetzt entlasse ich doch? (...) Man braucht eine Beschäftigungssicherung für den Fall, dass das Geschäft nicht läuft. Für den Fall, dass es flutscht und wir uns vor Sonderschichten gar nicht retten können, brauchen wir das nicht« (Xa03: 86).

Die im Falle wirtschaftlicher Probleme vereinbarten Regelungen zur Vermeidung betriebsbedingter Beendigungskündigungen – die Anwendung des Beschäftigungssicherungstarifvertrags oder Verhandlungen über einen Interessenausgleich – seien ohnehin gesetzlich bzw. tariflich festgeschrieben, so die Kritiker weiter (Erpresswerk 2004: 3).

Von Vertretern der Mehrheitsfraktion wird der so genannten Katastrophenklausel eine geringe Bedeutung zugemessen. »Du kannst in jeden Mietvertrag reinschreiben, dass er nicht mehr gilt, wenn das Haus abgebrannt ist« (XablE16: 122-126), erklärt ein IG Metall-Funktionär.⁹⁶ Eine solche Aus-

⁹⁶ Das Bild des Feuers wurde auch von der Linksoption vielfach verwendet. So erklärt ein Alternative-Betriebsrat, die »Zukunftssicherung 2012« sei wie »eine Feuerversicherung, die nur für den Fall gilt, falls es nicht brennt (Xa03: 85). Ein weiteres,

stiegsoption sei unvermeidbar, habe aber real keine Folgen, so der Tenor. Tatsächlich sind derartige Exit-Optionen für das Management bei betrieblichen Wettbewerbsbündnissen üblich. Es gab bislang indes nur wenige Fälle, in denen diese Nachverhandlungsklauseln tatsächlich angewandt wurden (Rehder 2006: 234).

Die Betriebsräte der Alternative sagen allerdings, dass die Klausel bei krisenhaften Entwicklungen in den Folgejahren nichtsdestotrotz eine Rolle spielte. So habe die Konzernspitze im Frühjahr 2009, als der Absatz im Zuge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise dramatisch einbrach, hinter den Kulissen unter Bezug auf die Klausel mit Entlassungen gedroht. Ergebnis sei »die Sicherung der Sicherung« durch weitere Zugeständnisse der Belegschaft gewesen. Auch die Betriebsratsspitze habe in diesem Zusammenhang auf einer Betriebsversammlung zugegeben, dass die Vereinbarung keine juristische, sondern lediglich eine »moralische Hemmschwelle« gegen Entlassungen darstelle (XaO3: 86f.).

Von IG Metall-Vertretern wird nicht bestritten, dass die Möglichkeit betriebsbedingter Kündigungen im Frühjahr 2009 im Raum stand. Dies sei aber der wirtschaftlichen Dramatik geschuldet gewesen, bei der selbst eine Insolvenz nicht ausgeschlossen gewesen sei (XabIE16: 124). Mitten in der Krise meinte ein führender Funktionär: »Es darf nicht betriebsbedingt gekündigt werden. Und bis jetzt halten wir das noch – man muss immer dazu sagen: bis jetzt. Wer weiß, wie das in einem halben Jahr oder einem Jahr aussieht« (XabI2: 39). Trotz dieser Relativierung, so das zentrale Argument der Befürworter der »Zukunftssicherung 2012«, wäre der Druck auf die Belegschaften ohne diese Vereinbarung in den Krisensituationen nach 2004 deutlich größer gewesen (XbMO12: 51, 103).

Die Oppositionellen verweisen desweiteren darauf, dass die »Zukunftssicherung 2012« nur jene Beschäftigten absichere, die zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis bei Daimler standen. Auch dieser Punkt sollte in Zusammenhang mit der Krise im Frühjahr 2009 noch eine Rolle spielen. Da bis zu diesem Zeitpunkt rund 16.000 Beschäftigte neu eingestellt worden waren, musste deren Absicherung neu »erkauft« werden (Erpresswerk 2004: 3, XabI2: 52).

Neben diesen Aspekten richtete sich die zentrale Kritik an der »Zukunftssicherung 2012« darauf, dass mit der Vereinbarung zwar betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen wurden, aber keineswegs Personalabbau an

zur Stärkung bzw. Untergrabung der Legitimität der Vereinbarung verwandtes Bild ist das des schützenden oder durchlöcherten Regenschirms.

sich. Das machte das Unternehmen schon in seiner Darstellung des Verhandlungsergebnisses deutlich: »Wir garantieren der aktuellen Belegschaft eine umfassende Beschäftigungssicherung, das heißt aber nicht, dass einzelne Arbeitsplätze gesichert sind« (DaimlerChrysler 2004: 8). Bereits 2005, ein Jahr nach Abschluss der »Zukunftssicherung 2012«, legte der Konzern ein Programm zum Abbau von 8.500 Stellen auf. Netto sank die Zahl der Beschäftigten der Mercedes Car Group in den folgenden zwei Jahren um knapp 8.000 (Daimler Geschäftsbericht 2007). »Personalabbau schafft Arbeitslose, egal mit welcher Methode« und »Sozialverträglichen« Personalabbau gibt es nicht«, schrieb die *Alternative* (September 2005: 1) dazu.

Der Betriebsratsmehrheit verweist hingegen darauf, dass die Unternehmensleitung durch den Kündigungsverzicht dazu gezwungen war, Programme aufzulegen, um Beschäftigte zum freiwilligen Ausscheiden zu bewegen. Ein Mitglied der IG Metall-Fraktion dazu: »Es hat Entlassungen verhindert, es hat nicht den Stellenabbau verhindert, das ist klar. Es gab über die CORE-Anpassungsmaßnahmen Ausscheidungsvereinbarungen, Rationalisierungsmodelle usw. Ich bin mir aber recht sicher, dass sich das Unternehmen völlig anders aufgestellt hätte, wenn wir keine Beschäftigungssicherung gehabt hätten. Dann wäre nicht in dieser Größenordnung Geld geflossen an Leute, die in Frühpension gegangen sind. Sondern dann wären andere Maßnahmen gekommen« (XbMO12: 53).

Es ist davon auszugehen, dass die Mehrheit derjenigen, die einen Aufhebungsvertrag unterschrieben haben, dazu tatsächlich aus freien Stücken eingewilligt hat. In Einzelfällen soll es allerdings dazu gekommen sein, dass insbesondere leistungseingeschränkte Mitarbeiter von Vorgesetzten unter Druck gesetzt wurden, ihren Arbeitsplatz aufzugeben. Das sei aber, so die Einschätzung der Akteure, nicht flächendeckend geschehen (XaM1: 61-66).

Die Alternative-Unterstützer sehen hinter dem fortgesetzten Personalabbau nicht nur eine Strategie der Rationalisierung, sondern auch einer Veränderung der Zusammensetzung der Belegschaft. Da mit der »Zukunftssicherung 2012« die Einkommen der Neueingestellten abgesenkt wurden, ergebe sich ein Anreiz, »teure« Altbeschäftigte aus dem Unternehmen zu drängen (Alternative Oktober 2005: 1). Die »Zukunftssicherung 2012« verhindere das nicht. Im Gegenteil begleite der Betriebsrat den Abbau aktiv durch die Bewerbung von Abfindungsangeboten. So berichtete die IG Metall-Zeitung *Brennpunkt extra* (September 2005: 1), in Zusammenhang mit den Kürzungsplänen des Konzerns drohe die Anwendung des »Beschäftigungssicherungstarifvertrags« und damit Arbeitszeitverkürzung ohne Lohn-

ausgleich. »Das wollen wir unbedingt vermeiden. Deshalb bitten wir alle Kolleginnen und Kollegen, sorgfältig zu prüfen, ob sie aufgrund ihrer persönlichen Umstände die Chance haben, von einem der jetzt vorliegenden Angebote Gebrauch zu machen.« Auch von hauptamtlichen Gewerkschaftern kommt Kritik an diesem Vorgehen. Schließlich sähen die ausgeschiedenen Mitarbeiter zumeist einer ungewissen Zukunft entgegen. Für die IG Metall habe dies zudem Mitgliederverluste zur Folge (Xabl26: 143, 163).

Die Belegschaft finanziere durch den Lohnverzicht den Personalabbau selbst mit, kritisieren Oppositionelle (XbO18: 105). Statt Geld für Abfindungen auszugeben, könne dieses für die Verkürzung der Arbeitszeit aller Beschäftigten mit Lohnausgleich verwendet werden, so ein Vorschlag der *Alternative* (Oktober 2005: 1). Damit derartige Vereinbarungen tatsächlich der Beschäftigungssicherung dienen, müsse darin eine künftige Mindestzahl von Arbeitsplätzen festgeschrieben werden (XbO17: 85, XaO3: 144).

Ähnlich lautet ihre Kritik an der Form der Investitionszusagen. Während Vertreter der Mehrheitsfraktion die entscheidende Bedeutung der für die jeweiligen Standorte festgeschriebenen Produkte betonen – wie die Montage der C- und E-Klasse in Sindelfingen und des Weltdieselmotors OM561 in Untertürkheim, der fast die Hälfte des gesamten Motorenprogramms von Daimler ausmacht –, halten Oppositionelle die Zusagen für nicht detailliert und verbindlich genug. Ein Alternative-Betriebsrat erklärt mit Verweis auf die 1996 in Untertürkheim per Streik durchgesetzte Standortvereinbarung: »Wir haben 1996/97 in der Standortauseinandersetzung einzelne Teile festgeschrieben. Querlenker Nummer soundso für die Baureihe, das für das, ... alles festgeschrieben, riesige Listen, was alles zugesagt worden ist in dieser Auseinandersetzung. In der Zukunftssicherung hingegen: Was steht denn da drin? Wir bauen die C-Klasse. Schön und gut, aber wie viel, mit welcher Fertigungstiefe, welche Teile wir produzieren, das steht doch gar nicht drin. (...) Wir haben gesagt: Wir trauen Euch nicht, wir wollen das alles einzeln aufgelistet haben, wir wollen einen Vertrag, in dem das alles genau drinsteht. Das haben wir 2004 auch eingefordert: Wenn Ihr schon diese Scheiße macht, dann müsst Ihr doch wenigstens wieder ganz konkrete Bauteile festschreiben. Was bringt es denn, wenn man festlegt, dass die C-Klasse in Deutschland produziert wird? Das sagt doch gar nichts über Beschäftigung aus. Das geht doch nur, wenn Du ganz konkret sagst, in welcher Fertigungstiefe du was produzierst, sprich: Welche Teile du machst, welche Einheiten, welche Montageabschnitte usw. Wenn die Vormontage fremdvergeben wird, ist die C-Klasse ja trotzdem in Sindelfingen. Und das haben die nicht gemacht« (XaO3: 142-144).

Zwischenfazit

Die Beschäftigungssicherung, vor allem in Form des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen, ist für die Legitimität der »Zukunftssicherung 2012« von entscheidender Bedeutung. Daher spielt der Deutungskonflikt über diesen Punkt eine zentrale Rolle. Die Betriebsratsmehrheit setzt dabei eher auf ein Modell exklusiver Solidarität: Die Absicherung der bisherigen Stammbetriebschaft steht im Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Rationalisierung und Personalabbau werden im Grundsatz als betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten akzeptiert. Abfindungsprogramme werden demnach nicht in erster Linie als Instrumente der Arbeitsplatzvernichtung betrachtet, sondern als Möglichkeit, die Veränderungen »sozialverträglich« zu gestalten, was die sozialen Folgen für den Einzelnen abfedern und Konflikte im Betrieb verhindern soll.

Die Opposition – die in den Verhandlungen selbst allerdings keine Verantwortung trägt – propagiert hingegen ein Modell inklusiver Solidarität, das auf ihr Verständnis von Gewerkschaft als Klassenorganisation zurückzuführen ist. Personalabbau, auch wenn dieser in »sozialverträglicher« Form stattfindet, gehe zu Lasten der Jüngeren. Zudem gelte es, die negativen Folgen eines Austauschs der Betriebschaften hin zu schlechter bezahlten und prekären Arbeitsverhältnissen zu bedenken. Zur Verhinderung von Kündigungen setzt die Minderheitsfraktion nicht in erster Linie auf vertraglich fixierte, also institutionalisierte Regelungen. Wenn tatsächlich Massenentlassungen vorgenommen würden, sei dies für den Konzern ein großes Imageproblem und im Zuge einer konfliktär angelegten Auseinandersetzung verhinderbar, so das Kalkül. Auch hier setzt die Opposition also vor allem auf die Entwicklung von Produktions- und Organisationsmacht, weniger auf institutionelle Einbindung.

2.3.5 Deutungskonflikt II: Konzessionen der Beschäftigten

»Um im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig zu bleiben, werden die Produktionsstandorte im Bundesgebiet [...] gefördert und gefordert.« Diese wohl nicht ganz zufällige Anspielung auf die im gleichen Jahr geänderte Sozialgesetzgebung des Bundes findet sich in einer Konzernpräsentation zur »Zukunftssicherung 2012«. Durch die »Verbindung Kosten senkender Maßnahmen mit innovativen personalpolitischen Elementen« werde die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt (DaimlerChrysler 2004: 4f.).

Die mehr als 160.000 Arbeiter und Angestellte in den deutschen Daimler-Werken waren allesamt von Einkommens Kürzungen betroffen. Im Vertragstext heißt es: »Zum 1.1.2006 wird die betriebliche Entgeltlinie für alle

Beschäftigten der DaimlerChrysler AG um 2,79 Prozent sockelwirksam abgesenkt.« Die Reduzierung sollte allerdings nicht sofort spürbar werden. Dies wurde erreicht, indem die im Entgeltrahmen-Abkommen (ERA) der Metall- und Elektroindustrie für 2006 vorgesehenen Einmalzahlungen in Raten so ausgezahlt wurden, dass sich die monatlichen Überweisungen nicht verringerten.

Zugleich mit der »Zukunftssicherung 2012« wurde die Umsetzung von ERA geregelt. Durch diese Verknüpfung seien Vereinbarungen getroffen worden, »die ohne diese Auseinandersetzung niemals durchsetzbar gewesen wären«, so die Sindelfinger IG Metall-Betriebszeitung *Brennpunkt extra* (Juli 2004: 8). »Bis kurz vor Schluss wäre die Verhandlung an einem zentralen Punkt fast gescheitert: Und zwar an der Frage, wie unser Entgelt ab dem Jahre 2007 aufgebaut ist und wie künftig Tarifierhöhungen weitergegeben werden [...]. Der Vorstand wollte mit aller Gewalt außertarifliche Bestandteile in unserem Entgelt verrechnen bzw. nicht erhöhen.«

Der Vertrag legte schließlich fest, dass auch die außertariflichen Entgeltbestandteile bei Tarifierhöhungen effektiv wachsen. Bei einem binnen Jahresfrist halbierten oder insgesamt negativen operativen Gewinn kann der Vorstand die Effektivsteigerung allerdings streichen. Die in ERA festgelegte Kostenneutralität bezieht sich laut Vereinbarungszusatz auf das um 2,79% abgesenkte Entgelt. Zur Finanzierung von Ausgleichsansprüchen der »Unterschreiter«, also derjenigen, die nach ERA bessergestellt werden als bisher, wurde ein Volumen von 1,5% der Lohnsumme zur Verfügung gestellt. Die Einkommen der »Überschreiter«, also der ERA-Verlierer, werden der Vereinbarung zufolge zunächst nicht gekürzt, sondern über eine gesondert ausgewiesene Entgeltkomponente mit dem Namen »Tariflich individueller Besitzstand« (TiB) abgesichert. Bis Ende 2011 sollte der TiB und dessen effektive Steigerung bei Tarifierhöhungen per Ergänzungstarifvertrag garantiert sein.⁹⁷ Aus Beschäftigtensicht ebenfalls positiv war die Festlegung, dass in allen DaimlerChrysler-Werken der baden-württembergische ERA-Vertrag gilt, da dieser in einigen Punkten besser ist als die Vereinbarungen in anderen Bezirken. »Konkurrenz der Standorte wird auf diese Weise verhindert«, heißt es im *Scheibenwischer extra* (September 2004: 8) dazu. Die Vereinbarung zur ERA-Umsetzung enthält allerdings auch eine Regelung, derzufolge das Entgeltniveau von Neueingestellten dauerhaft um acht Prozent unter dem der vor Vertragsabschluss Beschäftigten liegt. Das Niveau des

⁹⁷ Ende 2011 wurde die gesamte »Zukunftssicherung 2012«, inklusive des TiB bis Ende 2016 verlängert (Scheibenwischer extra Oktober 2011: 1f.).

Flächentarifvertrags darf hierbei nicht unterschritten werden (Zukunftssicherung 2012: Anlage 1).

Für Neueingestellte und übernommene Auszubildende enthält der Vertrag noch eine Reihe weiterer Verschlechterungen. So legt die »Zukunftssicherung 2012« fest, dass unter dem Titel »DC Move« (heute »D-Move«) in allen Werken »eigenständige betriebsorganisatorische Einheiten« gebildet werden. Ziel dabei: »Erhöhung der Arbeitsflexibilität« durch ein standortübergreifendes Beschäftigungsmanagement. Der lokalen Personaldrehseife werden alle übernommenen Auszubildenden sowie neueingestellten Stammkräfte für eine Dauer von ein bis drei Jahren zugeordnet. Jeder dieser Mitarbeiter ist entsprechend der Bedürfnisse des Unternehmens überbetrieblich einsetzbar. Bei befristeten Einsätzen in anderen Werken wird den Betroffenen eine Aufwandsentschädigung gezahlt. Innerhalb der Werke können diese Mitarbeiter »schnell und unbürokratisch« versetzt werden. Die DC-Move-Beschäftigten bekommen in den ersten 24 Monaten ein um 20% abgesenktes Entgelt (»Einarbeitungslohn«).

Zudem wurden Zeitarbeitskontingente zur »Erhöhung der Einsatz- und Personalflexibilität zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit« festgeschrieben: Konzernweit erlaubte die Vereinbarung den Einsatz von 2.500 gewerblichen Leiharbeitern, was 1,5% der Gesamtbelegschaft entsprach. Pro Werk konnten maximal vier Prozent der Belegschaft aus Leiharbeitern und weitere vier Prozent aus Beschäftigten mit befristetem Arbeitsvertrag bestehen. Diese Grenze konnte allerdings bei Einverständnis der örtlichen Betriebsräte überschritten werden. Bezahlt werden die Leiharbeiter entsprechend des Entgeltniveaus in »DC Move«. Zudem wurde in der Vereinbarung die unbefristete Übernahme von 90% der Auszubildenden festgeschrieben, die ihre Abschlussprüfung bestanden haben. Zehn Prozent sollten für zwölf Monate übernommen werden, worin »verhaltensbedingte Nichtübernahmen nicht enthalten« seien (Zukunftssicherung 2012: Anlage 4, Daimler-Chrysler 2004: 11).

Der Arbeitszeitflexibilität sollte auch eine weitere Maßnahme dienen: Die infolge der Einführung der 35-Stunden-Woche etablierte 18-Prozent-Quote für 40-Stunden-Verträge im Bereich Forschung und Entwicklung wurde per Ergänzungs-Tarifvertrag aufgehoben. Zur Begründung hieß es: »Um dem hohen Wettbewerbsdruck bei der Planung und Entwicklung neuer Fahrzeugmodelle und Komponenten begegnen zu können, ist die Beschleunigung der Planungs- und Entwicklungsprozesse unabdingbar« (Zukunftssicherung 2012: Anlage 6). Nicht das Flexibilitätsbedürfnis der Angestellten, das bei Diskussionen innerhalb der IG Metall großen Raum einnimmt, son-

dern die betriebswirtschaftlichen Interessen waren demnach für die Neuregelung entscheidend.

Obwohl es sich bei der »Zukunftssicherung 2012« um einen konzernweiten Vertrag handelte – der, wie dargestellt, Ergebnis einer bundesweit geführten Auseinandersetzung war –, enthielt er gesonderte Vereinbarungen »zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit« der Standorte Sindelfingen und Mannheim. Den Beschäftigten des Sindelfinger Montagewerks war während des Konflikts vorgehalten worden, sie hätten höhere Schichtzuschläge, Erholzeitpausen und obendrein drei Feiertage mehr als ihre Kollegen in Bremen, wo ebenfalls die C-Klasse gefertigt wurde. Obwohl die Betriebsratsführung die Kritik an den »Sindelfinger Luxusprivilegien« stets zurückgewiesen hatte, kam sie »diesen Forderungen ein Stück entgegen«, wie der *Scheibenwischer extra* (Juni 2004: 10) formulierte. In einer lokalen Betriebsvereinbarung akzeptierte sie die Verrechnung von Qualifizierungszeiten mit zwei Freischicht- bzw. Gleittagen pro Jahr und Mitarbeiter. Zudem wurden die bis dato während der Arbeitszeit stattfindenden wöchentlichen Meistergespräche gestrichen. Stattdessen sollten die Meister am 14-tägigen Gruppengespräch teilnehmen und dieses »als Führungs- und Informationsplattform« nutzen (Zukunftssicherung 2012: Anlage 2).

Für das Mannheimer Werk wurden noch drastischere Maßnahmen vereinbart, um die Zusage für Nachfolgemotoren der Baureihen 500 und OM 651 zu bekommen. Die hierfür notwendigen Investitionen könnten »nur unter Schließung der Gesamtkostenlücke in Höhe von 25,6 Millionen Euro jährlich sockelwirksam« erfolgen, heißt es in der entsprechenden Anlage zur Vereinbarung. Um dies zu erreichen, wurde »neben den zentralen Maßnahmen zur Kostensenkung« der Verdienstgrad abgesenkt bzw. übertarifliche Bestandteile mit künftigen Tarifierhöhungen verrechnet. Zudem wurden für Mannheim Arbeitszeitmodelle »zur optimalen Auslastung der Maschinen und zur Gewinnung von zusätzlichen Kapazitäten« vereinbart, mit denen der Samstag zum Regelarbeitstag und Überstundenzuschläge eingespart wurden. Auch wurde zusätzlich zu den im KVP-Prozess ohnehin geplanten Produktivitätssteigerungen eine Verringerung der Personalintensität von jeweils zwei Prozent für 2005 und 2006 festgeschrieben (Zukunftssicherung 2012: Anlage 3).

Die Bewertungen der Beschäftigtenkonzessionen durch die Betriebsratsströmungen gehen deutlich auseinander. Auch innerhalb der Mehrheitsfraktion gibt es zumindest unterschiedliche Akzentuierungen, so in der Frage der Entgeltabsenkung um 2,79%. In den offiziellen Stellungnahmen der IG Metall-Fraktion wird stets betont, dass »niemand weniger Geld

hat«. Dies werde dadurch erreicht, dass die Einmalzahlungen aus dem ERA-Anpassungsfonds 2006 aufgeteilt und monatsweise ausgezahlt würden. Im folgenden Jahr werde der Verlust sicherlich durch allgemeine Tarifsteigerungen aufgefangen (Brennpunkt extra Juli 2004: 8, Scheibenwischer extra September 2004: 4, Brennpunkt Dezember 2005: 22). In der Tat wurden die Tarifentgelte ab Juni 2007 um 4,1% erhöht (http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_2312.htm, abgerufen am 14.2.2013). Einige Vertreter der Mehrheitsströmung geben zu bedenken, dass es sich dennoch um eine langfristig und dauerhaft wirksame Einkommenskürzung handelte, halten dies aufgrund der erreichten Beschäftigungssicherung jedoch für gerechtfertigt (XbMO12: 51).

Die Opposition wies darauf hin, dass der ERA-Anpassungsfonds von den Beschäftigten durch Verzicht auf Tarifierhöhungen finanziert worden war. Bei Daimler werde dieses Geld u.a. zur Finanzierung von Personalabbau über Altersteilzeit »missbraucht« und ERA so »vollkommen ausgehöhlt« (Klartext November 2004: 2, Alternative Februar 2006: 4). Aus Sicht der Kritiker handelt es sich um ein bewusstes Vorgehen der Mehrheitsfraktion, Einschnitte erst später spürbar werden zu lassen, um den Unmut über die Verluste zu begrenzen: »Das ist auch eine der Methoden: Dass man nur selten heute auf etwas verzichten muss [...], dass die Einschnitte erst später spürbar werden. Die spekulieren, dass dann der Widerstand vielleicht nicht so groß ist. Die sagen: Keiner bekommt weniger, jeder bekommt mindestens so viel wie vorher – bis 2012. Wenn sie dann sagen: ›Dann müssen wir wieder kämpfen‹ läuft das immer so, dass die Arbeitgeber die Absenkung wollen, der Betriebsrat nicht, und dass man sich dann irgendwo dazwischen trifft. Aber herauskommen tut immer ein Minus« (XaO3: 131).

Die Mehrheitsströmung verweist darauf, dass zentrale Forderungen des Unternehmens in Zusammenhang mit der ERA-Umsetzung zurückgeschlagen wurden. So hatte der Konzern gefordert, dass künftig nur »der nackte ERA-Tarif« bei Daimler gezahlt und an den Standorten der jeweils dort gültige ERA-Vertrag angewendet würde (Brennpunkt extra November 2004: 2). Beides sei durch die Einbeziehung dieser Frage in die Standortauseinandersetzung verhindert worden. Mit der bundesweiten Anwendung des baden-württembergischen ERA-Vertrags habe man »auf dem höchsten Standard aufgesetzt« und so das Potenzial einer Unterbietungskonkurrenz zwischen den Belegschaften verringert (XbMO12: 37-39).

Deutlich auseinander gehen die Bewertungen auch in Bezug auf die Absenkung der Entgeltlinie für Neueingestellte. Die Spitze der Beschäftigtenvertretung verweist darauf, dass es sich bei der Absenkung lediglich um

übertarifliche Bestandteile handelt und das Niveau des Flächentarifs die untere Grenze bildet. Die Einkommensdifferenz, die in der Produktion »in Richtung zehn Prozent« (XaM14: 87-89) geht, ist allerdings nicht unerheblich.

Der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats erklärte: »Damit haben wir dafür gesorgt, dass in den nächsten Jahren überhaupt an Neueinstellungen zu denken ist« (Brennpunkt extra Juli 2004: 4). Ein führendes Betriebsratsmitglied erläutert das Dilemma und die Entscheidungsfindung des Gremiums so: »Die Frage, die man auch wieder politisch bewerten muss, war ja, dass man sich entscheiden musste – wenn man von dem Grundsatz ausgeht, dass es bestimmte materielle Zugeständnisse geben muss, um eine Zukunftssicherung zu kriegen, immer unter dieser Co-Management-Idee betrachtet –, wie man das regelt: Greift man der im Betrieb befindlichen Belegschaft materiell in die Tasche und sagt, wenn ein bestimmtes Einsparvolumen zu erreichen ist, müsste das X Prozent sein? Oder man greift der vorhandenen Belegschaft nicht in die Tasche – und faktisch war das so: Es hat im Rahmen dieser Regelung keiner Geld verloren, weil die Reduzierung der Entgeltlinie um 2,79 Prozent direkt durch die ERA-Komponente ausgeglichen wurde. Die Konsequenz aus dieser Positionierung ist die zweite Lohnlinie. Oder hätte man sagen müssen: Man hält an dem Grundsatz fest, dass alle, die in der gleichen Lohngruppe sind, auch das gleiche Geld verdienen? Das würde aber für die bestehende Belegschaft richtig materielle Einschnitte bedeuten. Wir haben entschieden, das nicht zu machen und die abzusichern, die da sind. Weil [sich] die auf einer bestimmten Basis ihre Lebensführung eingerichtet haben« (XaM14: 86).

Die Linksopposition vertritt stattdessen die Auffassung, Zugeständnisse wären in der Situation des Jahres 2004 durch eine konsequente Mobilisierung der Belegschaften vermeidbar gewesen. Ihre zentrale Kritik an der Absenkung der Entgelte neu eingestellter Beschäftigter ist, damit sei »gleicher Lohn für gleiche Arbeit, ein alter gewerkschaftlicher Grundsatz, [...] über Bord geworfen« (Alternative Februar 2005: 2) worden. Erneut präsentieren sich die Alternative-Unterstützer als diejenigen, die konsequent zu gewerkschaftlichen Grundpositionen stehen (Alternative Azubi extra November 2005: 2). Von den »Co-Managern« werde diese im Zuge einer Ausrichtung auf die »Wettbewerbslogik« nach und nach Preis gegeben (Klartext November 2004: 2).

Die gleiche Kritik üben sie an der geringeren Bezahlung übernommener Azubis während ihrer Tätigkeit in der Personaldrehscheibe »DC Move«, die monatlich bis zu 500 Euro weniger erhalten (Alternative Februar 2005: 2). Die Betriebsratsmehrheit argumentiert hingegen, die jungen Arbeiter

müssten lediglich »in dieser Zeit auf die Extras verzichten, die es für die anderen DaimlerChrysler-Beschäftigten gibt« (Brennpunkt extra Juli 2004: 6). Es handele sich um eine vorübergehende Lohnsenkung, auch in früheren Zeiten habe es niedrigere Einstiegs-Arbeitswerte und damit eine geringere Bezahlung gegeben (XaM1: 77).

Die Linksoptionellen befürchten, dass die Einführung unterschiedlicher Lohn Ebenen neue Spaltungslinien in der Belegschaft schaffen, einer Entsolidarisierung Vorschub leisten und letztlich zu einer verringerten Mobilisierungsfähigkeit führen könnte. Nach übereinstimmenden Berichten der Akteure ist das bislang jedoch nicht der Fall. Weder auf die Kampfbereitschaft der jungen Arbeiter noch auf die Solidarität zwischen den Gruppen seien bisher negative Auswirkungen festzustellen. Ein Betriebsrat berichtet: »Die [jungen Beschäftigten] sind zwar stinkig, dass ihre Perspektive nicht so hoch ist wie bei denen, die schon länger da sind. Aber an der Mobilisierungsfähigkeit ändert das noch nichts. Weil sie sagen: ›Wenn wir in der Tarifrunde nicht auf die Straße gehen, wer macht es dann für uns?‹ [...] Die Jungen finden es schlecht, dass sie weniger kriegen als die Älteren, und die Älteren finden es schlecht, dass die Jungen keine so gute Perspektive mehr haben. Es ist nicht so, dass es zwischen den beiden Gruppen Auseinandersetzungen gibt« (XbMO12: 69-71).

Auch die sonstigen Regelungen der Vereinbarung »DC Move« stoßen bei der Opposition auf Ablehnung. Die Personaldrehscheibe mache junge Beschäftigte innerhalb und zwischen den Werken zu »modernen Wanderarbeitern« und »Arbeitern zweiter Klasse«, die auf die »miesesten Arbeitsplätze« abgeschoben würden (Starker Kampf, Flugblatt im Daimler-Werk Untertürkheim vom Juli 2004: 2, Alternative Oktober 2009: 2, Alternative März 2010: 3). Das Organ der Mehrheitsfraktion in Sindelfingen, *Brennpunkt extra* (Juli 2004: 6), betont hingegen auch in diesem Punkt, der Betriebsrat habe bei den Verhandlungen »etwas deutlich anderes erreicht, als vom Vorstand gefordert. Dieser wollte ursprünglich alle ausgebildeten Auszubildenden in Leiharbeit übernehmen und als moderne Arbeitsnomaden mit wenig Rechten durch die Lande schicken. Das haben wir abgewehrt.« Mit der Vereinbarung werde verhindert, »dass ein Werk Auszubildende nicht übernimmt und in einem anderen Werk Mitarbeiter von außen eingestellt werden«, erklärt der *Scheibenwischer* (Mai 2008: 7), ohne allerdings auf die zugleich verschlechterten Übernahmeregelungen zu verweisen (siehe unten). Zudem solle »DC Move« »den Jungfacharbeitern eine Chance geben, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln«, indem sie »den Gesamtprozess eines Produktes kennenlernen«. Hierfür seien u.a. die Erstellung eines

individuellen Einsatzplans, das Erfassen von Lernzielen sowie ein Abschlussgespräch mit dem Meister über die weitere berufliche Entwicklung festgeschrieben worden. In der Praxis wurde dieser Anspruch allerdings teilweise nicht eingelöst, was die Betriebsratsspitze in den Jahren nach 2004 mehrfach kritisierte. So schrieb der Sindelfinger *Brennpunkt* (Juli 2007: 28), »DC Move« habe sich »zu einer beliebig flexiblen Manövriermasse der Ausgelernten und befristet Beschäftigten entwickelt«. Ähnlich der Untertürkheimer *Scheibenwischer* (Mai 2008: 7): »Oft hat man den Eindruck, dass die Jugendlichen ziellos von einer Abteilung in die andere verschoben werden. Von Weiterentwicklung und Perspektive kann häufig nicht die Rede sein. So kann man nicht mit den Auslernern umgehen!«

Auch die in der »Zukunftssicherung 2012« enthaltene Übernahmeregelung wurde von der Linksopposition kritisiert: »Wenn zehn Prozent pauschal nur befristet übernommen werden, ist das für die Auslerner eine Verschlechterung gegenüber bisher. Wir nennen das: Verschärfte Selektion, nicht ›Übernahmezusage für alle‹« (Erpresswerk 2004: 13), so die Kritiker. Die eingeschränkte Übernahme leiste einer »Einschüchterungspraxis« (Alternative Juni 2005) Vorschub, die kritisches – und gewerkschaftliches – Engagement junger Beschäftigter erschwere.

Zwischenfazit

Im Falle der 2004 bei Daimler vereinbarten »Zukunftssicherung 2012« betrieb die sich formierende Linksopposition im Untertürkheimer Werk eine umfassende Strategie der Delegitimierung. Sämtliche Aspekte der Vereinbarung wurden einer detaillierten und öffentlichen Kritik unterzogen. Das geschah zunächst in der Broschüre »Erpresswerk – Eine Bilanz von Metallern an der Basis«, die von 99 Beschäftigten, viele von ihnen IG Metall-Vertrauensleute, mit Namen und Bild unterstützt wurde. Darin werden die Details der Verträge dargestellt und unter dem Titel »Was heißt das praktisch und was sind die Konsequenzen?« kritisch analysiert. In der Folge waren die Bestandteile der »Zukunftssicherung 2012« immer wieder Gegenstand der Kritik in der Zeitung *Alternative*, deren Publikation die Gruppe als Konsequenz aus dem Konflikt von 2004 begann. Der sich daraufhin entwickelnde Fraktionskampf und die Kandidatur von IG Metall-Mitgliedern auf separaten Listen bei der Betriebsratswahl 2006 kann ebenfalls als Folge dieser Auseinandersetzung begriffen werden. Wie unter anderem die Ergebnisse dieser Wahl belegen, hatte die Strategie der Delegitimierung des Standortpaktes zumindest in der Mettinger Belegschaft weitreichende Auswirkungen.

Inhaltlich zielt die Kritik der Alternative zum einen auf die materiellen Verschlechterungen für Alt- und vor allem Neubeschäftigte. Den von der Belegschaft für den Standortpakt gezahlten Preis halten sie für deutlich zu hoch. Das resultiert auch aus der Einschätzung, dass die Beschäftigungssicherung nicht verlässlich sei und die Vernichtung von Arbeitsplätzen nicht verhindere.

Die Kritik der Linksoption an der »Zukunftssicherung 2012« zielt aber auch auf den Erhalt bzw. Ausbau von Organisationsmacht. Ein zentraler Vorwurf ist, dass diese infolge der Vereinbarung untergraben wird und sich die Ausgangsbedingungen für künftige Auseinandersetzungen verschlechtern. So moniert die Gruppe beispielsweise in Bezug auf die Umsetzung des ERA-Tarifvertrags, dass insbesondere die Tätigkeiten der Produktionsarbeiter abgewertet würden. Diese stellen aber gerade den Kernbereich gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit – und die Hochburg der Alternative im Werkteil Mettingen. Werde diese kampfbereite Kernklientel durch Tarifverträge benachteiligt, wirke sich dies negativ auf die Mobilisierungsfähigkeit der Gewerkschaft aus, so die Warnung.

Aus demselben Blickwinkel kritisiert die Gruppe sowohl die mit dem Vertrag geschaffenen Möglichkeiten zur Leistungsbeurteilung – die sie als »Nasenprämien« bezeichnet – als auch die eingeschränkte Übernahme von Auszubildenden. Beides könne als Disziplinierungsmechanismus fungieren, der entsolidarisierend wirke und die gewerkschaftliche Organisationsmacht damit schädige. Gleiches gelte für die Schaffung unterschiedlicher Entgeltlinien für Altbeschäftigte, Neueingestellte und Jungfacharbeiter.

Deutlich wird, dass für die Alternative der Erhalt und Ausbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht im Vordergrund ihrer Überlegungen steht. Um dies zu erreichen, sehen sie wiederum einen konfliktorischen Kurs der Beschäftigtenvertretung als sinnvoll an. Man könnte im Umkehrschluss zu der These kommen, der Betriebsratsmehrheit gehe es vor allem um den Erhalt und Ausbau institutioneller Machtressourcen. Sicherlich setzt sie in erster Linie auf institutionellen Einfluss – ergänzt durch begrenzte Mobilisierungen. Die Nutzung institutioneller Macht generiert aber – anders als die organisationaler Macht – an sich keine neuen Machtressourcen. Teilweise lässt sich sogar das Gegenteil beobachten: Die Standortvereinbarungen untergraben nicht nur tendenziell die Organisationsmacht der Belegschaft durch die Schaffung neuer Spaltungslinien und Disziplinierungsmechanismen, sie können auch zur Schwächung institutioneller Machtressourcen führen. So verringert beispielsweise die Möglichkeit einseitiger Schichtabsagen die Verhandlungsmacht des Betriebsrats. Konnte die Beschäftigten-

vertretung in solchen Fällen zuvor Gegenleistungen in anderen Fragen verlangen, fällt diese Möglichkeit nun weg.

Statt als Erweiterung institutioneller Macht könnte man das Verhalten der Betriebsratsspitze als Tauschangebot »Kooperation gegen Kooperation« interpretieren: Sie ist bereit, an der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mitzuarbeiten, in der Hoffnung, dass sich dies langfristig auszahlt und das Management dauerhaft auf kooperative Einbindung von Betriebsrat und Gewerkschaft setzt. Auf diese Weise könnten Umstrukturierungsprozesse sozial abgefedert und im Interesse der Beschäftigten mitgestaltet werden, so das Kalkül.

Die Hoffnung auf ein dauerhaft kooperatives Verhalten des Managements dürfte allerdings schon wegen der personellen Fluktuation in den Vorstandsetagen trügerisch sein. So ging der Wechsel an der Konzernspitze von Jürgen Schrempp zu Dieter Zetsche im Herbst 2005, also wenige Monate nach der Unterschrift unter den Standortpakt, mit einem Schwenk in der Haltung gegenüber der Beschäftigtenvertretung und der getroffenen Vereinbarung einher, wie ein IG Metall-Funktionär berichtet: »Wir hatten es relativ schnell nach dem Abschluss der Zukunftssicherung, die ja sehr langfristig gewirkt hat, mit einem Management zu tun, das eigentlich inhaltlich, vom Geist dieser Vereinbarung her, überhaupt nicht mehr dazu gestanden [hat]« (Xabl2: 58).

Das Verhalten des Managements in den Folgejahren spricht jedenfalls gegen die These eines kooperativeren Verhältnisses zwischen den Betriebsparteien infolge der langfristig wirkenden Standortvereinbarung. Das gilt beispielsweise für die bereits im folgenden Jahr geäußerte Drohung, die Zahl der Ausbildungsplätze zu reduzieren, was der Betriebsrat nur durch die Verschlechterung der Übernahmequote abwenden konnte. Ebenso wurde bei der Umsetzung von ERA deutlich, dass der Stil des Daimler-Managements nach der »Zukunftssicherung 2012« keineswegs kooperativer wurde. Nach übereinstimmenden Berichten beider Betriebsratsfraktionen versuchte es in Widerspruch zu getroffenen Vereinbarungen, das Lohnniveau durch niedrige Eingruppierungen zu drücken, was langwierige und teils heftige Konflikte nach sich zog.

2.3.6. Deutungskonflikt III: Der »Dienstleistungs-Tarifvertrag«

Eine zwischen den Fraktionen besonders hart umkämpfte Vereinbarung, die als Teil der »Zukunftssicherung 2012« im Jahr 2004 geschlossen wurde, war der »Dienstleistungs-Tarifvertrag«. Dieser hat »die Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit sowie den Erhalt und die Wie-

dereingliederung von Arbeitsplätzen in den Dienstleistungsbereichen« (Zukunftssicherung 2012: Anlage 7) zum Ziel. Die Regelungen betreffen industrienaher Dienstleistungsbereiche wie Gastronomie, Events, Druckerei, Medien, Sicherheitsserviceleistungen, Post- und Kommunikationservice, Infrastrukturserviceleistungen und Logistikdienstleistungen. Unmittelbar mit der Produktion von Fahrzeugen oder Fahrzeugteilen befasste Beschäftigte sind explizit ausgenommen (Zukunftssicherung 2012: Anlage 7). Für welche Abteilungen der Vertrag umgesetzt wird, ist Gegenstand freiwilliger Vereinbarungen mit den örtlichen Betriebsräten. Über eben diese Frage der Anwendung des »Dienstleistungs-Tarifvertrags« entwickelte sich in den Folgejahren eine Vielzahl heftiger Auseinandersetzungen in der Belegschaft und zwischen den Betriebsratsströmungen.

Da es sich um eine Abweichung vom Flächentarif handelte, mussten die Tarifparteien dieser in Form eines für Daimler geltenden Ergänzungstarifvertrags zustimmen. Dessen zentraler Punkt ist die Verlängerung der Wochenarbeitszeit für die betroffenen Bereiche von 35 auf 39 Stunden. Für Neueingestellte sollte diese Änderung sofort, für Altbeschäftigte in den folgenden drei Jahren schrittweise umgesetzt werden. Ein Lohnausgleich für die verlängerte Arbeitszeit war nicht vorgesehen. Allerdings wurde die Arbeitszeit für ältere Beschäftigte ab dem 54. Lebensjahr auf 37, ab 58 wieder auf 35 und ab dem 60. Lebensjahr auf 34,5 Wochenstunden abgesenkt (Zukunftssicherung 2012: Anlage 7).

Zugleich wurde bei Neueingestellten das Einkommen um 20% abgesenkt. Für die Altbeschäftigten wurde eine Entgeltkürzung von drei Prozent (in anderen Bereichen: 2,79%) vereinbart, die im Jahr 2006 durch Einmalzahlungen aus dem ERA-Anpassungsfonds weitgehend ausgeglichen wurde. Der »Dienstleistungs-Tarifvertrag« ermöglicht zudem eine weitreichende Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Zum einen wurde dies durch die Ausweitung der Regelarbeitszeiten auf den Samstag, im Gastronomiebereich teilweise auch auf den Sonntag erreicht. Zum anderen wurden individuelle Arbeitszeitkonten eingeführt, deren Bandbreiten auf betrieblicher Ebene festgelegt wurden. Die Berechnung der Arbeitszeiten wurde von Wochen- auf Jahresbasis umgestellt. »Damit können Phasen mit erhöhter Auftragslage ohne Mehrarbeit abgedeckt werden« (DaimlerChrysler 2004: 12f.), heißt es in einer Darstellung des Unternehmens. Für bis zu 130 Überstunden pro Kalenderjahr wurden die Zuschläge gestrichen. Für Neueingestellte wurden zudem die Spätarbeitszuschläge abgeschafft und die Betriebsrente verringert.

Im Gegenzug sagte das Unternehmen zu, keine Tätigkeiten in Bereichen auszugliedern oder fremd zu vergeben, in denen der »Dienstleistungs-Ta-

rifvertrag« zur Anwendung kommt. Bezugspunkt sind hierbei »jeweils der ganze Aufgabenbereich oder wesentliche Teilbereiche«. Eine Vergabe von einzelnen Funktionen ist möglich, darf aber »keine Aushöhlung zur Folge haben«. Zudem besteht laut Vertragstext »die Verpflichtung, die Wiedereingliederung bereits fremdvergebener Aufgabenbereiche zu prüfen, soweit dies wirtschaftlich und strategisch sinnvoll ist«. Weiter heißt es dort: »Die Betriebsparteien können die Betriebsvereinbarung zur Einbeziehung der Dienstleistungsbereiche mit einer Frist von sechs Monaten kündigen, wenn sich die Wirtschaftlichkeit oder Wettbewerbsfähigkeit der einbezogenen Dienstleistungsbereiche wesentlich verändert hat oder wenn die Erreichung der Ziele dieses Dienstleistungs-Tarifvertrages gefährdet ist.« Zuvor sind jedoch Gespräche zwischen den beiden Seiten vorgesehen (Zukunftssicherung 2012: Anlage 7, Brennpunkt extra Juli 2004: 9).

Zunächst ist überraschend, dass die Initiative zum »Dienstleistungs-Tarifvertrag« nicht vom Unternehmen, sondern von den Betriebsrats- und Gewerkschaftsvertretern ausging. »Der [Daimler-]Vorstand wollte die genannten Bereiche loswerden, nicht nur aus Gründen der Kosteneinsparung, sondern vor allem, um sich der Personalverantwortung zu entledigen. Gesamtbetriebsrat und IG Metall haben dieses Thema regelrecht reingedrückt«, begründete der zuständige Bevollmächtigte der Gewerkschaft dies in einem Debattenbeitrag (Meinhardt 2005). Vorausgegangen waren Diskussionen in den Führungsgremien der IG Metall, ob die Fremdvergabe industrieller Dienstleistungen mit einer Strategie materieller Zugeständnisse gestoppt werden könnte (Xabl2: 65, XaM1: 69).

Einige Monate vor Abschluss der Vereinbarung berichtete der Untertürkheimer Betriebsratsvorsitzende in der IG Metall-Zeitung *Scheibenwischer* (November 2003: 4): »Wir haben im Gesamtbetriebsrat und in der Großen Tarifkommission der IG Metall in Baden-Württemberg eine ähnliche Diskussion begonnen. Die Kernfrage lautet: Gelingt es der IG Metall, durch eigenständige tarifvertragliche Regelungen die Dienstleistungsbereiche in den Unternehmen zu halten bzw. wieder hereinzuholen?« Dabei gehe es um einen grundsätzlichen Strategiewechsel.

Die Linksoption betont, dass die neue Strategie in der IG Metall »hochumstritten« war. Der Betriebsratsspitze wirft sie vor, bei Daimler »vollendete Tatsachen« geschaffen zu haben. Dafür habe sie die »Mobilisierung der Belegschaft als ›trojanisches Pferd‹ missbraucht« (Adler 2004: 1). IG Metall-Vertreter halten dem entgegen, bereits im Vorfeld habe eine Hintergrundkommission mit den Vertrauenskörperleitern der Daimler-Werke den Verhandlungsstand regelmäßig diskutiert und die weitere Orientierung

beschlossen. Im Dezember 2003 sei eine Tarifkommission gebildet worden, die sich aus den Betriebsratsvorsitzenden und VK-Leitern der Daimler-Standorte sowie den zuständigen IG Metall-Sekretären zusammensetzte (Meinhardt 2005, Brennpunkt Dezember 2003: 5).

Die Mehrheitsfraktion begründet ihr Vorgehen damit, dass die Beschäftigtenvertretung bei Fremdvergaben auf die dortigen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen keinen Einfluss mehr nehmen kann. Die Einkommens- und Arbeitsstandards im privaten Dienstleistungssektor lägen nicht nur unter denen bei Daimler, sondern auch deutlich unter dem Niveau des Flächentarifs der Metallindustrie. Daher müsse alles daran gesetzt werden, diese Bereiche im Unternehmen zu halten. Das könne jedoch nur gelingen, wenn dort »konkurrenzfähige Bedingungen geschaffen werden« (Scheibwischer November 2003: 4, Brennpunkt Dezember 2003: 5). Dies wiederum sei nur durch die Annäherung der bisherigen Bedingungen an das externe Marktniveau möglich: »Die Kalkulation ist für die Betriebswirte ebenso einfach, wie sie für die Beschäftigten brutal ist: Wenn z.B. eine Küchenhilfe bei einer Catering-Firma 40 Prozent weniger verdient als bei uns, dann rechnet sich Fremdvergabe eben. Vor diesem Hintergrund stellte sich für uns die Frage, ob wir tarifpolitisch »sauber« bleiben wollen und der schleichenden Fremdvergabe tatenlos zusehen. Oder ob wir im Interesse unserer Beschäftigten versuchen, weitere Fremdvergabe zu verhindern, indem wir die entsprechenden Bereiche im Unternehmen tarifpolitisch selbst neu gestalten. Wir haben uns für letzteres entschieden« (Brennpunkt extra Juli 2004: 9).

Die Alternative zu Zugeständnissen sei demnach, nichts zu tun und die weitere Fremdvergabe widerstandslos hinzunehmen. Komme der Vertrag nicht zur Anwendung, so ein führender Betriebsrat, »dann ist schleichend eben die Produktion draußen, eben diese Dienste nicht mehr bei uns im Haus. Dann haben Sie vielleicht ein, zwei Jahre den vollen Lohn bezahlt, weil sie den »Dienstleistungs-Tarifvertrag« nicht haben. Aber danach haben Sie keine Menschen mehr, die das als Sindelfinger oder Untertürkheimer machen« (XbM23: 105).

In der Frage des »Dienstleistungs-Tarifvertrags« zeigen sich – anders als bei anderen Teilen der »Zukunftssicherung 2012« – Risse im Lager der Mehrheitsfraktion. Feststellbar ist dies allerdings nur im Werk Sindelfingen, wo es keine derart heftigen Fraktionsauseinandersetzungen gibt wie in Untertürkheim, die auf beide Strömungen intern disziplinierend wirken.⁹⁸ So ist

⁹⁸ Mit der gemeinsamen Kandidatur von Alternative und IG Metall zur Betriebsratswahl 2010 und der seitherigen Zusammenarbeit in einer einheitlichen Fraktion

der »Dienstleistungs-Tarifvertrag« aus Sicht eines Aktivisten der Mehrheitsfraktion »eine der bitteren Pillen« der »Zukunftssicherung 2012«: »Die haben wir geschluckt, nach langer Diskussion. Nach langer Diskussion habe ich einsehen müssen, oder habe ich eingesehen, dass man mehr aufs Gesamte gucken muss. Wenn wir das diskutiert hätten mit den Beschäftigten, wäre es hundertprozentig nicht so rausgekommen. Davon bin ich überzeugt« (XbM22: 95).

Der Funktionär erklärt zwar im Einklang mit der Linie der Betriebsratspitze, mit der Regelung seien Arbeitsplätze im Unternehmen gesichert worden, räumt auf Nachfrage aber ein, der »Dienstleistungs-Tarifvertrag« sei letztlich nur die Verzögerung eines ohnehin stattfindenden Prozesses. Denn die Tendenz zu Ausgliederung und Fremdvergabe sei politisch verursacht – durch die Schaffung prekärer Arbeitsverhältnisse, in deren Folge Tarifstandards unter Druck geraten. »Solange ich solche Instrumente auf dem Markt habe, um Arbeit billig zu machen, wie in den letzten zehn Jahren seit der Agenda 2010, solange werden wir das Thema Verlagerung, Fremdvergabe, Auslagerung nicht vom Tisch kriegen können« (XbM22: 100-102). Auf Betriebsebene könne es vor diesem Hintergrund lediglich darum gehen, die Folgen abzumildern. Dauerhaft abgewendet werden könne die Entwicklung mit Hilfe von Instrumenten wie dem »Dienstleistungs-Tarifvertrag« jedoch nicht. Auch von Teilen der Mehrheitsfraktion wird das Vorgehen in diesem Punkt demnach als reine Defensivstrategie charakterisiert.

Ein weiterer IG Metall-Betriebsrat bestätigt die Ablehnung der Vereinbarung in weiten Teilen der Belegschaft: »Rein will niemand [...]. Der Dienstleistungs-Tarifvertrag wird ausschließlich als Nachteil begriffen« (XbMO12: 65, 93-95). Er kritisiert, dass die Auslagerungen durch den Vertrag nicht gestoppt werden: »Er schützt nicht gegen das Ausdünnen. Da hilft er überhaupt nicht weiter. Es gibt keinen Automatismus, mit dem wir die Möglichkeit haben, Einstellungen durchzusetzen. Von daher kann das Unternehmen eine für sich klare Strategie entwickeln, wie es trotzdem Stück für Stück dieses Thema aushöhlt und irgendwann sagt: Jetzt können wir es mit der Belegschaft nicht mehr selber stemmen, wir müssen was anderes tun« (XbMO12: 65). Nicht nur in weiteren Interviews (XbO17: 154-156), sondern auch in diversen Publikationen der IG Metall finden sich weitere Belege da-

hat sich die Polarisierung innerhalb der Beschäftigtenvertretung des Untertürkheimer Daimler-Werks, bei der sich zwei weitgehend kohärente Lager gegenüberstanden, mittlerweile deutlich entspannt.

für, dass Rationalisierung und Fremdvergabe trotz »Dienstleistungs-Tarifvertrag« weitergingen.

Die Linksopposition im Werk Untertürkheim unterzog den »Dienstleistungs-Tarifvertrag« einer heftigen öffentlichen Kritik. Da die Umsetzung auf örtlicher Ebene geregelt wurde, führte dies nicht nur zu Legitimitätsverlusten, sondern hatte auch ganz praktische Konsequenzen. So verhinderte die Alternative in Zusammenarbeit mit anderen Aktivisten aus der Werkslogistik in Untertürkheim, dass der Vertrag für den Bereich Anwendung fand. Die eigene Rolle beschreibt ein Betriebsrat der Gruppe so: »Als es bei den Dienstleistern um die Umsetzung ging, haben wir jede Gelegenheit aufgegriffen, um mit den Kollegen in die Diskussion zu kommen. Wir haben uns mit den Wortführern, die dagegen waren, zusammengetan und schon durchaus Einfluss darauf gehabt, dass sich die Logistiker sehr vehement dagegen gewehrt haben, dass sie in den Dienstleister-Tarif kommen« (XaO4: 129). Die CGM, die sich zur »Zukunftssicherung 2012« ansonsten – wohl eher aus taktischen als aus grundsätzlichen Erwägungen heraus – kritisch positionierte, stand im Konflikt um die Anwendung des »Dienstleistungs-Tarifvertrags« in der Untertürkheimer Logistik auf Seiten der IG Metall (XaR13: 37). Obwohl diese zusammen mit der CGM in der Verhandlungskommission über die Mehrheit verfügte, konnte sie sich angesichts des Widerstands der Betroffenen nicht durchsetzen.

Die Anwendung des Vertrags nicht verhindern konnte die Linksopposition hingegen in den Küchen und Kantinen des Werks. Auch hier gab es zwar eine »erbitterte Auseinandersetzung gegen die Kollegen der Alternative«, wie ein Mehrheitsvertreter berichtet, »in einem Prozess der sehr breiten Beteiligung der dort Beschäftigten« sei die Vereinbarung dennoch schließlich umgesetzt worden (XaM14: 80). Die Opposition führt das auf die Beschäftigtenstruktur und Erfahrungen in der Gastronomie zurück. Der Erfolg der Betriebsratsspitze belege aber zugleich das Scheitern ihrer Strategie: »Im Küchen- und Kantinenbereich wurde er als erstes durchgesetzt, wobei das ein Bereich ist, in dem sie relativ leichtes Spiel hatten, weil dort vorwiegend Teilzeitkräfte gearbeitet haben und der Druck in Richtung Fremdvergabe in diesem Bereich seit vielen Jahren riesig war. Hier war auch das Selbstbewusstsein im Gegensatz zu den Produktionsarbeitern nicht so furchtbar ausgeprägt. Aber auch bei denen würde ich sagen: Trotz der Hinnahme des Dienstleistungs-Tarifvertrags dort – ich weiß nicht mehr, ob die insgesamt abgestimmt haben oder nur deren Vertrauensleute – war das Gegrummel da, als das im Geldbeutel und bei der Arbeitszeit spürbar wurde. Die waren nicht glücklich damit und sind es wahrscheinlich bis heute nicht. Denn die

Praxis hat bewiesen, dass das nicht dazu geführt hat, den Personalstand, den sie damals hatten, zu stabilisieren, sondern der ganze Bereich Küche/Kantinen weiterhin mit Fremdfirmen und Teilzeit-Arbeitsverhältnissen durchsetzt ist. Das Beschäftigungsniveau von damals existiert dort heute nicht mehr« (XaO4: 123).

Auf die teilweise erfolgreiche Delegitimierung des Vertrags durch die Linksopposition verweisen auch sämtliche Vertreter der Mehrheitsfraktion, die zum Teil vermuten, der Widerstand gegen dessen Umsetzung sei in erster Linie »von außen« in die betreffenden Abteilungen getragen worden (XaM1: 70f.). Der Betriebsratsvorsitzende erklärte im *Scheibenwischer* (November 2005: 8), »eine Allianz zwischen einigen Betriebsräten und dem Vorstand« habe die Anwendung des »Dienstleistungs-Tarifvertrags« in der Logistik verhindert.

Unter Verweis auf Positionen der IG Metall stellte die Linksopposition immer wieder einen Zusammenhang zwischen Arbeitszeitverlängerung und Arbeitsplatzvernichtung her (Adler 2004: 1f., Adler/Fritz 2005: 3). Dass verlängerte Arbeitszeiten Stellenstreichungen nach sich ziehen, falls sich das Arbeitsvolumen nicht mindestens im gleichen Umfang erhöht, hatte die IG Metall erst wenige Monate zuvor in den Mittelpunkt ihrer Agitation zur Tarifrunde 2004 gestellt (Metallnachrichten des IG Metall-Bezirks Baden-Württemberg vom 2.2.2004). Während der Auseinandersetzung bei Daimler berechnete das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung, dass eine flächendeckende Einführung der 40-Stunden-Woche binnen zehn Jahren 2,5 Millionen Arbeitsplätze kosten würde (Böckler impuls 02/2005).

Vertreter der Mehrheitsfraktion werfen den Linksoppositionellen vor, in der Logistik im Werk Untertürkheim eine »Spaltung in der betroffenen Belegschaft zwischen den Befürwortern und Gegnern der Anwendung des Dienstleistungs-Tarifvertrags« geschaffen und dessen Anwendung so verhindert zu haben. Die Folge sei ein »schleichender Fremdvergabeprozess« gewesen, dem mehrere Hundert Arbeitsplätze zum Opfer gefallen seien (XaM14: 80).

Zwar räumen Funktionäre der Mehrheitsfraktion ein, dass in vom »Dienstleistungs-Tarifvertrag« erfassten Abteilungen Rationalisierung und Personalabbau weiterhin möglich sind und stattfinden. Die Fremdvergabe ganzer Bereiche sei jedoch nicht erlaubt (XaM14: 82). Da im »Dienstleistungs-Tarifvertrag« keine Beschäftigtenzahlen oder Möglichkeiten des Betriebsrats zur Erzwingung von Neueinstellungen festgeschrieben sind, fand sich die Beschäftigtenvertretung immer wieder mit der Aufgabe konfrontiert, durch

Druck und/oder Konzessionen die Neubesetzung von Stellen zu erreichen. »Da sind immer wieder neue Zugeständnisse gemacht worden« (XaO3: 89), kritisiert ein Alternative-Betriebsrat. Dazu zählt er nicht nur die Zustimmung zu flexiblen Arbeitseinsätzen in Küche, Shops und Kantinen, die sich nach den jeweiligen betrieblichen Bedürfnissen richteten. Auch der Anstellung von Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen und Leiharbeitern in der Gastronomie habe die Betriebsratsmehrheit mehrfach zugestimmt. So konnte der Untertürkheimer Betriebsrat die Besetzung eines Teils der durch Fluktuation verlorenen Stellen im Jahr 2008 nur erreichen, indem er akzeptierte, dass bis zu acht Prozent Leiharbeiter in Shops und Kantinen eingesetzt werden können. »Diese Entscheidung fiel dem Betriebsrat nicht leicht, aber uns war es wichtig, 45 Menschen fest bei Daimler einzustellen«, kommentierte der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende dies im *Scheibenwischer* (Februar 2008: 4). Die *Alternative* (Januar 2008: 1) wertete das – unter Berufung auf vorherige Aussagen der Mehrheitsfraktion – als Verstoß gegen den »Dienstleistungs-Tarifvertrag«. Einer ihrer Betriebsräte kritisiert: »Was ist das für eine Logik? Einen Vertrag abzuschließen, der dem Arbeitgeber ermöglicht, bestimmte Dienstleistungen, die am allgemeinen Arbeitsmarkt viel billiger einzukaufen sind, unterhalb des klassischen Metalltarifs aber oberhalb der sonst in dem Bereich üblichen Tarife zu bekommen, und zugleich lasse ich noch Leiharbeit zu, die ja weitaus schlechter bezahlt ist. (...) Was hat der *Dienstleistungs-Tarifvertrag* gesichert – außer den Profiten der Firma, dass sie für die Sozialleistungen in der Kantine nicht so viel zahlen muss?« (XaO3: 89).

Die genannte Vereinbarung zum Einsatz von Leiharbeitern in der Kantine sieht die Linksopposition auch als Beispiel für den instrumentellen Umgang der Betriebsratsspitze mit der Protestbereitschaft der Belegschaft. Im Verlauf der Auseinandersetzung hatte die Interessenvertretung zu Aktionen aufgerufen, an denen sich insgesamt 2.000 Beschäftigte, davon knapp 500 aus der Gastronomie, beteiligten. Kurz darauf habe der Betriebsratsvorsitzende dem Leiharbeitereinsatz »im Alleingang« zugestimmt. »So etwas untergräbt das Vertrauen in den Betriebsrat und die Gewerkschaft« (Mx12).

Die Linksopposition propagiert stattdessen die Mobilisierung der Beschäftigten – über die betroffenen Bereiche hinaus – als Mittel zur Verhinderung von Fremdvergaben. Auf die Frage nach einer alternativen Strategie zum »Dienstleistungs-Tarifvertrag« erklärt einer ihrer Betriebsräte: »Produktion hinstellen! Wenn die sagen: ›Was hat denn die Produktion damit zu tun?‹, sagen wir: ›Eigentlich nichts, aber wir machen es trotzdem.‹ Was ist generell immer die Alternative? Wir stellen unsere Arbeitskraft zu einem

bestimmten Preis zur Verfügung. Wenn unser Arbeitgeber den Preis drücken oder Menschen entlassen will, dann ist unsere einzige Möglichkeit, unsere Arbeitskraft zu verweigern. 2004 hatten wir wie gesagt noch steigende Programme [...]. Das heißt: Die waren unheimlich verletzbar. Die Milliardenrendite, die sie geschneit und mit ihren Wahnsinnsideen wieder verschleudert haben, die war doch nur möglich auf Basis dieser gigantischen Produktions- und Produktivitätssteigerungen. Wenn nicht in einer solchen Situation, wann sind Arbeitgeber denn sonst angreifbar?« (XaO3: 91)

Die Alternative-Vertreter betonen in diesem Zusammenhang das Potenzial solidarischen Handelns zwischen verschiedenen Belegschaftsteilen und verweisen auf Beispiele in diesem Sinne. So wehrte sich die Mettinger Belegschaft im September 2003 mit Arbeitsniederlegungen gegen die Fremdvergabe der Integralträgerfertigung, die Produktionstopps von insgesamt fünf Stunden zur Folge hatten. Auch an anderen Daimler-Standorten sowie bei anderen Konzernen kam es teilweise zu erfolgreichen Protesten gegen Fremdvergabe (Clauss 2003, Adler/Fritz 2005: 2f.).

Der »Dienstleistungs-Tarifvertrag« drohe zum »Türöffner« für ähnliche Entwicklungen in anderen Bereichen zu werden. In der *Alternative* (Dezember 2005: 2) schreibt die Gruppe: »Das Argument der Firma heißt nahezu überall: »Draußen gibt es das billiger.« Kann darauf die Antwort eines Gewerkschafters allen Ernstes sein: »Machen wir eben einen Billigtarif!« Wer das für Dienstleister akzeptiert, wird bei Lohnsenkung und Arbeitszeitverlängerung für alle landen!« Letztlich habe der mit dem »Dienstleistungs-Tarifvertrag« vorgenommene Strategiewechsel daher weitreichende Auswirkungen auf die Gewerkschaftspolitik insgesamt: »Lohnverzicht und Arbeitszeitverlängerung wird somit allen Ernstes als Instrument akzeptiert, um Fremdvergabe zu verhindern. Wer dieser Logik folgt und solche Vereinbarungen macht, bringt die Gewerkschaften praktisch und politisch auf eine derart schiefe Ebene, dass es ständig schwerer wird, Haltepunkte gegen die aggressive Politik der Lohnsenkung und Arbeitszeitverlängerung zu finden« (Adler 2004: 2).

Ein Vertreter der Betriebsratsmehrheit betont im Interview, die Alternative bleibe die Antwort auf die Frage, wie sie Fremdvergabe ohne den »Dienstleistungs-Tarifvertrag« verhindern wolle, schuldig: »Sie haben außer so Ideen, dass man die Fremdfirmen versuchen muss, in einer Organisationskampagne gewerkschaftlich zu organisieren, also in ver.di. Also die tariffähig zu machen, sodass ver.di da gute Tarifverträge macht und so die Möglichkeiten des Lohndumping unmöglich zu machen. Solche Dinge sind da gekommen, das ist natürlich Kokolores« (XaM14: 83).

Die Linksoption stelle lediglich gut klingende Forderungen auf, setze aber selbst nichts um, so ein weiterer Vorwurf. Es gibt allerdings einige Beispiele dafür, dass die *Alternative* auch in der Praxis versucht, Beschäftigte von Fremdfirmen bei der gewerkschaftlichen Organisierung und in betrieblichen Auseinandersetzungen zu unterstützen. So hatte die Gruppe Ende 2009 durch eine öffentliche Skandalisierung schlechter Arbeitsbedingungen beim Reinigungskonzern Klüh großen Anteil daran, dass dessen Vertrag von Daimler nicht verlängert wurde (Scheibenwischer Februar 2006: 8, Neumann 2009a: 9).

Zwischenfazit

Der »Dienstleistungs-Tarifvertrag« war ein zentraler Angriffspunkt in der Delegitimierungskampagne der Untertürkheimer Linksoption gegen die »Zukunftssicherung 2012«. In diesem Fall hatte die öffentlich vorgetragene Kritik allerdings nicht nur – wie bei anderen Teilen des Standortpakts – negativen Einfluss auf die Haltung von Belegschaftsteilen gegenüber der Vereinbarung. Da über die konkrete Anwendung des »Dienstleistungs-Tarifvertrags« auf betrieblicher Ebene entschieden wurde, hatte die Delegitimierung ganz praktische Konsequenzen: Für die Untertürkheimer Werkslogistik wurden die Regelungen – anders als beispielsweise in Sindelfingen – nicht umgesetzt. In Sindelfingen kam es zwar ebenfalls zu teils heftig geführten Debatten, die wegen des Fehlens einer organisierten, öffentlich auftretenden Linksoption aber keine derartigen Folgen hatten. Die Regelungen des Vertrags wurden hier für eine Vielzahl von Abteilungen mit insgesamt rund 1.100 Beschäftigten festgeschrieben (XbMO12: 91-96, Brennpunkt April 2005: 19).

Erneut zeigen sich bei den Auseinandersetzungen um den »Dienstleistungs-Tarifvertrag« die unterschiedlichen Herangehensweisen von Betriebsratsmehrheit und Opposition. Die Mehrheitsfraktion versuchte, mit einer konzessionären Vereinbarung den betriebswirtschaftlichen Druck für Fremdvergaben zu verringern. Mit der schriftlich fixierten Zusage des Konzerns, die vom »Dienstleistungs-Tarifvertrag« erfassten Bereiche nicht an externe Anbieter auszugliedern, schuf sie institutionelle Hemmnisse für diese Entwicklung. Allerdings sind diese nur von geringer Reichweite, da die Fremdvergabe individueller Tätigkeiten weiterhin möglich ist. Insbesondere sind in der Vereinbarung keine Mindest-Beschäftigtenzahlen oder Mechanismen festgeschrieben, die das Unternehmen bei Fluktuation zu Neueinstellungen verpflichten. Hinzu kommt die Möglichkeit, die betrieblichen Regelungen mit einer Frist von sechs Monaten zu kündigen. Dies ermöglichte

recht erfolgreiche Versuche des Unternehmens, »den Kostenspareffekt des DLTV mitzunehmen und gleichzeitig munter weiter Aufgaben fremd zu vergeben – also gleich doppelt zu sparen«, wie die IG Metall-Zeitung *Brennpunkt* (Juli 2007: 5) kritisierte.

Die Linksopposition plädierte stattdessen für den Einsatz und Aufbau von Organisationsmacht, aber auch die Nutzung institutioneller Einflussmöglichkeiten wie der Verweigerung von Überstunden. Zentral ist in diesem Konzept der Einsatz von Organisationsmacht in der Produktion zur Verteidigung der Bedingungen in den Dienstleistungsbereichen. Das Potenzial für derart solidarisches Handeln wurde als hoch eingeschätzt, zumal Fremdvergabe auch in den gewerkschaftlich gut organisierten Produktionshallen ein Thema war und ist. Weiteres Element ist die Entwicklung von Organisationsmacht durch die gewerkschaftliche Organisation der Mitarbeiter von Fremdfirmen. Betriebsrat und Vertrauenskörper müssten hierfür Verantwortung übernehmen, so die Forderung der Linksopposition – die damit bereits 2004/2005 eine innovative Strategie propagierte, wie sie sich in der IG Metall zwischenzeitlich zumindest in Bezug auf die Organisation von Leiharbeitern umgesetzt hat (IG Metall Pressemitteilung vom 9.4.2008).

Von der Mehrheitsfraktion wurden diese Vorschläge – insbesondere die Organisation der Beschäftigten in Fremdfirmen – als unrealistisch angesehen. Der Einsatz von Organisationsmacht wurde von ihr zwar mehrfach angedroht, begrenzte Proteste gegen die fortgesetzte Fremdvergabestrategie des Konzerns wurden organisiert. Eine ernsthafte Mobilisierung der Belegschaft unterblieb jedoch. Der Grund hierfür liegt in der Logik der Vereinbarung: Durch Verzicht sollen die Differenz zu den Marktbedingungen des Dienstleistungssektors verringert, die Wettbewerbsfähigkeit verbessert und so der Trend zur Fremdvergabe gestoppt oder zumindest abgebremst werden. Grundlage dessen ist die Akzeptanz der Mechanismen des Marktes, der eine Anpassung an das niedrigere Niveau der Dienstleistungsbranche unvermeidbar mache. Klar ist, dass eine solche Defensivstrategie die Prozesse im besten Fall verzögern kann. Zudem kann diese Logik auch auf andere Bereiche bezogen werden – Billigkonkurrenz gibt es schließlich nicht nur bei Dienstleistungen. Die stetige Verringerung der Fertigungstiefe in den Autokonzernen belegt das.

2.3.7 Fazit

Die Unterschiede bei den Deutungen der »Zukunftssicherung 2012« durch die Betriebsratsströmungen bei Daimler sind, wie dargelegt, grundsätzlicher Natur. Diese Differenzen prägen bis heute die innerbetrieblichen Aus-

einandersetzungen. Führende Gewerkschafts- und Betriebsratsfunktionäre bewerten die »Zukunftssicherung 2012« als »klassische Kompromissvereinbarung«. Ihren reziproken Charakter unterstrich der Gesamtbetriebsratsvorsitzende unmittelbar nach deren Zustandekommen im *Scheibenwischer* (Juli 2004: 3): »Das Unternehmen hat einerseits seine Kostenziele erreicht. Wir haben andererseits eine beispiellos lange Beschäftigungssicherung für alle erreicht und dabei die tarifvertraglichen Themen nicht angefasst.« Der Vertrag sei aus Gewerkschaftssicht kein Zurückweichen, sondern das positive Beispiel einer erfolgreich geführten »Machtausensatzung« (XaBlE16: 129) gewesen. Die Mobilisierung der Belegschaft wird als wichtige Verhandlungsressource gesehen, durch die man der Konzernleitung klar gemacht habe: »Jetzt müsst ihr einen Schritt zurückgehen, sonst bekommt ihr die Autos nicht mehr« (XbMO12: 77).

Dennoch wirft die Linksopposition den Verhandlungsführern vor, die Möglichkeiten zur Mobilisierung von Organisationsmacht nicht ausgeschöpft zu haben. Die Kritiker verweisen auf die enorme Dynamik der Proteste und die große Aktionsbereitschaft der Beschäftigten, die auch von den Mehrheitsvertretern nicht bestritten wird. Ein Alternative-Betriebsrat erklärt: »Mitten in dieser Mobilisierung sind die eben sehr schnell auf diesen Kompromiss eingeschwenkt – und das in einer Situation, in der die Belegschaft so kampfbereit war, wie ich es noch nie erlebt habe. Das hat man richtig gespürt. Wir haben in dieser Zeit so rollierende Streiks gemacht, haben Abteilungsversammlungen als Streikversammlungen durchgeführt. Dabei hat man gemerkt, in was für einer Stimmungslage die Leute waren: Das war so eine Phase, in der die so richtig die Schnauze voll hatten. [...] In der Situation haben wir gesagt, man muss diese Gegenwehr weiterführen und nicht der Wettbewerbslogik folgende Kompromisse aushandeln. Da kam der Konflikt dann gleich wieder hoch, weil die Betriebsratsfürsten gleich wieder auf die andere Linie eingeschwenkt sind« (XaO3: 73).

Dass die Proteste nicht weiter gesteigert wurden, war aus Sicht der Oppositionellen eine strategische Entscheidung der Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen. Die Mobilisierung habe sich stets nach dem »Zeitraster« der Verhandlungsführung gerichtet, sei dieser untergeordnet gewesen. Als Ursache hierfür sieht die Opposition die Orientierung der GBR-Spitze am Ziel der Wettbewerbsfähigkeit, was die Zeitung *Klartext* (November 2004: 2f.) als »gewerkschaftsfeindlich im ureigensten Sinne« brandmarkte. Zudem wird den Spitzenfunktionären unterstellt, sie hätten befürchtet, bei einer weitergehenden Mobilisierung die Kontrolle über die Belegschaften zu verlieren (XaO4: 67, XaO3: 78).

Zentrales Element des von der Linksopposition propagierten Alternativszenarios einer Eskalationsstrategie bildet die Verbreiterung der Aktionen über den Daimler-Konzern hinaus: »Im Vorfeld dieses Aktionstags gab es ja ähnliche Erpressungs- und Bedrohungssituationen in sehr vielen Belegschaften der Stuttgarter Industrie. Bei Bosch, Mahle, ... überall war die Scheiße am Dampfen. Und soweit es in unseren Möglichkeiten war, haben wir während der wohlgemerkt kurzen Phase, in der das Ganze lief, immer die Forderung erhoben, dass die IG Metall da ein großes Ding draus macht. [...] Ich finde es schwer zu sagen, was für eine Dynamik so einer Sache hätte innewohnen können. Aber es wäre zu der Zeit ohne Weiteres möglich gewesen, eine große Demo in Stuttgart aus den Betrieben, einen Sternmarsch mit Blockaden der wichtigsten Verkehrsadern, wie sie diese Stadt schon lange nicht mehr erlebt hat, [zu organisieren]. Und damit einen Paukenschlag zu setzen gegen das öffentliche Trommelfeuer – alles war ja damals noch voll im Schwang des Neoliberalismus – und die IG Metall als die Kraft darzustellen, die in der Lage ist, im Zweifelsfall Widerstand zu organisieren und nicht die Kröten frisst, die ihr vorgesetzt werden« (XaO4: 63-65).

Andere Aktivisten der Gruppe sprechen sogar davon, dass in der damaligen Situation eine »über die Gewerkschaft organisierte Massenbewegung möglich gewesen [wäre], die den Charakter eines Generalstreiks bekommen hätte. [...] Das wäre daraus entstanden, wenn man ein bisschen mehr Öl ins Feuer gegossen hätte, statt die Bewegung auszubremsen. Da bin ich mir sicher, denn da waren alle bereit« (XaO3: 106). Neben einer Verbesserung des Verhandlungsergebnisses hätte eine solche Eskalationsstrategie ihrer Einschätzung nach auch zu einer Veränderung des gesellschaftlichen Kräfteverhältnisses beitragen können. Diese Argumentation dokumentiert, dass die Vorschläge der Linksopposition auf eine Revitalisierung von Gewerkschaftsmacht über den Betrieb hinaus abzielen. »Das war die verpasste Chance, wirklich grundlegend etwas zu verändern.« »Diese Chancen nicht genutzt zu haben, wiegt ebenso schwer wie das Verhandlungsergebnis selbst« (XaO3: 78, Adler 2004: 2).

Vertreter der Betriebsratsmehrheit halten dem entgegen, die These, eine fortgesetzte und intensiviertere Mobilisierung hätte zu einem besseren Verhandlungsergebnis geführt, sei spekulativ und im Nachhinein ebenso wenig beweisbar wie das Gegenteil. Die Verhandlungsführer des Betriebsrats seien davon ausgegangen, dass die Gegenseite eine Vereinbarung blockiert hätte, wenn die Mobilisierung weiter ausgereizt worden wäre. Auf diese Einschätzung müssten sich die nicht direkt an den Verhandlungen beteiligten Funktionäre letztlich verlassen (XaM14: 55f.). Ein IG Metall-Funk-

tionär weist zudem auf die Grenzen einer Konfliktstrategie hin. Mit einem »Strohfeuer wie in Rheinhausen damals« bekomme man solche Auseinandersetzungen nicht gelöst. »Dann entscheiden die irgendwann einfach« (XabIE16: 134).

Die Möglichkeit eines Alternativszenarios nicht ausschließen möchte hingegen ein anderer Gewerkschaftsfunktionär: »Bei einem Punkt weiß ich nicht genau. Von den ernsthaften Leuten gab es damals schon die Frage: Wäre es nicht möglich gewesen, wenn man die Auseinandersetzung weiterführt und zugespitzt hätte, dass man sie dann von dem Unternehmensbezug Daimler hätte wegheben und zu einer politischen Auseinandersetzung machen können, quasi in der gesamten Automobilbranche? Diese Frage muss man sich sehr ernsthaft stellen. Als wir das Ergebnis hatten, ging es mir auch so, dass ich das mit einem weinenden und einem lachenden Auge gesehen habe. Mit einem lachenden, weil: Okay, das Ergebnis ist nicht schlecht. Mit einem weinenden, denn: Wir hätten die Welt anzünden können, so wie zu der Zeit die Stimmungslage war. So eine Auseinandersetzung zu beenden ist immer sehr, sehr schwierig. Deshalb ist die Frage völlig berechtigt: Hätte man da nicht eine andere Ebene der politischen Auseinandersetzung erreichen können? Ich weiß es nicht genau« (XabI2: 88f.).

Beide Seiten erklären, dass das Verhandlungsergebnis über die Konzerngrenzen hinaus Ausstrahlungskraft hatte und nachgeahmt wurde – die Bewertungen dessen sind einander allerdings entgegengesetzt. Ein Funktionär der Mehrheitsfraktion berichtet von der positiven Resonanz in Gewerkschaftskreisen auf den langfristig wirkenden Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen: »Es ist damals als Sensation gefeiert worden, diese lange Beschäftigungssicherung von 2004 bis 2012. Es ist als Markstein bezeichnet worden, von allen. Die Audi-Kollegen haben gesagt, das habt ihr richtig gut reingebracht. BMW, ... alle waren begeistert, dass wir so eine lange Beschäftigungssicherung erreicht haben. Dass [...] jeder Standort sauber abgesichert war. Wir sind gelobt worden für diese Vereinbarung – und zu Recht« (XbM22: 150).

Ebenfalls eine wichtige Rolle in der Argumentation der Mehrheitsfraktion spielt die Frage des Einflusses der Beschäftigtenvertreter auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Vereinbarungen über Investitionen und Produktentscheidungen zu treffen, die sonst nicht Gegenstand der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind, wird als großes Zugeständnis des Unternehmens gewertet (XaM1: 33-35, XabIE16: 144). Insgesamt werden die überbetrieblichen Auswirkungen der »Zukunftssicherung 2012« daher ebenso positiv gesehen wie die Vereinbarung selbst. Ein IG Metall-Funktio-

när interpretiert sie als Beleg gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit unter veränderten Rahmenbedingungen: »Ansonsten hat es ideologisch deutlich gemacht: Es gibt keine Branche und keine Bastion mehr, die sich einfach dem Druck entziehen kann. Wir haben demgegenüber immer wieder versucht, hervorzuheben: Das stimmt, aber wir sind in der Lage, dort, wo wir gut organisiert sind, politische Verträge zu machen« (Xabl2: 100).

Aus Sicht der Linksopposition waren die gesellschafts- und gewerkschaftspolitischen Folgen der bei Daimler getroffenen Vereinbarung hingegen durchweg negativ. Sie habe eine »Verzichtslawine in der ganzen Bundesrepublik und darüber hinaus ausgelöst«, so die Bilanz der *Alternative* (April 2005: 1) einige Monate nach Unterzeichnung. Ein Betriebsrat der Gruppe zeichnet ein düsteres Bild über die Folgen des Standortpakts: »Die Auswirkung war die, die wahrscheinlich auch politisch im Hintergrund schon kalkuliert war: Dass es wie der Stein ins Wasser Wellen nach außen wirft und es hat nicht sehr lang gedauert, dann stand Opel auf der Matte, dann stand Ford auf der Matte, dann dieser und jener. Alle haben dann ihre Zukunftsvereinbarungen nach dem Vorbild von Daimler mit Verzicht und Dreingabe von irgendwelche Lohnbestandteilen oder Arbeitsbedingungen abgeschlossen. Das war 2004 durchaus auch politisch kalkuliert. Das war natürlich primär betriebswirtschaftlich motiviert, hatte aber auch die Funktion: Wenn Daimler, in einer Phase wie dieser, die ja nicht gerade ökonomische Krise genannt werden konnte, seinen Belegschaften Geld und die Verschlechterung von Konditionen abpresst, dann spielt Daimler für andere den Eisbrecher. Das war die direkte Verlängerung der Angriffe auf die Arbeitszeit im öffentlichen Dienst für den gewerblichen Bereich. [...] Denn was bei den Metallbeamten von Daimler möglich ist, ›das werden wir doch in unserem Betrieb auch noch hinkriegen«. Auch in Bezug auf das Selbstbewusstsein der anderen Belegschaften: ›Wenn die das nicht halten, wie sollen wir das dann?« (XaO4: 114).

Ein in der Folge oftmals wiederholtes Argument der Gruppe war: »Wer Erpressern nicht im richtigen Moment die Grenzen zeigt, lädt sie nur zu neuen Erpressungen ein« (Alternative Juni 2005 (6): 2). So wurde jeder folgende Vorstoß der Konzernspitze als Fortsetzung des Konflikts um die »Zukunftssicherung 2012« interpretiert (Alternative April 2005: 1). Diese bedeute eine neue Dimension der Erpressung. Bei der Rastatt-Vereinbarung von 1993 sei es noch um die Vergabe eines neuen Modells, der A-Klasse, als Gegenleistung für Zugeständnisse der Belegschaften gegangen. Anders 2004: »Bei der Erpressung 2004 ging es darum, etwas wegzunehmen, was wir schon hatten. Wir nehmen euch die Zukunft weg. Heute produziert ihr

es, morgen dürft ihr es nicht mehr machen. Das hat eine ganz andere Qualität als: Wir bauen was Neues und machen das, wenn... Die haben das mit der Drohung ausprobiert: Wir nehmen Euch die Arbeitsplätze weg, wenn Ihr nicht... – und das hat funktioniert. Das bedeutet eben auch eine Schwächung des Betriebsrats gegenüber der Konzernspitze« (XaO3: 147).

Zur Fraktionierung der Beschäftigtenvertretung, die mit der Standortauseinandersetzung 2004 offen aufbrach, hat neben inhaltlichen Fragen auch die Frage der Transparenz von Diskussions- und Entscheidungsprozessen beigetragen. Im Werk Untertürkheim habe die Betriebsratsführung »zu wenig transparent gemacht [...], warum bestimmte strategischen Optionen in die eine Richtung gegangen sind, aber eben nicht in die andere« (XaM14: 61), so einer ihrer Vertreter selbstkritisch. Dies wird auch von Gewerkschaftsfunktionären bestätigt (XabI2: 80). Im Nachgang zur Vereinbarung informierten IG Metall und Betriebsrat allerdings in einer Vielzahl von Flugblättern und Zeitungen über die Details des Ergebnisses – wohl auch eine Reaktion auf die Delegitimierungsversuche der Linksopposition.

Die Auseinandersetzung um die »Zukunftssicherung 2012« macht die unterschiedlichen Herangehensweisen der bei Daimler aktiven Betriebsratsströmungen erneut deutlich. Die Mehrheitsfraktion setzte vor allem auf institutionelle Einflussnahme in Kombination mit dem kontrollierten Einsatz von Organisationsmacht. Im Rahmen der Verhandlungsstrategie spielte die Mobilisierung der Belegschaft eine nicht unwichtige Rolle, die Kompromissbereitschaft der Unternehmensleitung zu erhöhen. Sie blieb jedoch dem Ziel der Unterzeichnung eines »politischen Vertrags« untergeordnet, der die Interessen beider Seiten berücksichtigen sollte.

Diese Strategie zielt darauf, die institutionelle Macht der Belegschaftsvertretung zu erhalten, die von der Konzernspitze zumindest implizit und teilweise auch explizit in Frage gestellt wurde. Um unter verschlechterten Rahmenbedingungen als Vertragspartner akzeptiert zu bleiben, sind dieser Logik zufolge Kompromisse nötig, die materielle Zugeständnisse in Form von Kostenreduzierung und damit einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit enthalten. Eine ausufernde Mobilisierung der Belegschaft wird vor diesem Hintergrund als schädlich erachtet, da sie zu einem Kontrollverlust führen könnte, der die Integrationsleistung des Betriebsrats schmälern und diesen damit als Verhandlungspartner in Frage stellen, zumindest aber die Kompromissbereitschaft der Unternehmensleitung verringern würde. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die betreffenden Themen wie Investitions- und Standortentscheidungen nicht der betrieblichen Mitbestimmung unterliegen und die Rolle des Betriebsrats als Verhandlungs-

partner in diesem Fall nicht durch die Institution der Betriebsverfassung garantiert ist.

Gegensätzlich ist auch hier die Deutung der Linksopposition: Sie nimmt die Einbeziehung in Standortentscheidungen im Rahmen von Konzessionsvereinbarungen als Machtverlust der Interessenvertretung wahr und propagiert stattdessen die Nutzung von Produktions- und Organisationsmacht. Das Ausreizen der Mobilisierungsmöglichkeiten – zumal in einer wirtschaftlich prosperierenden Lage wie 2004 – könne das Verhandlungsergebnis verbessern und das Kräfteverhältnis zugunsten der Beschäftigten verändern.

Anders als 1996 war die Untertürkheimer Linksopposition 2004 aber nicht in der Lage, die Strategie von Betriebsrat und IG Metall in diesem Sinne zu beeinflussen. Dabei spielte eine Rolle, dass die Verhandlungen auf Ebene des Gesamtbetriebsrats zentralisiert und von der Verhandlungsführung relativ kurze Mobilisierungsphasen eingeplant worden waren. Vor allem aber wurde der Einfluss der linken Kritiker innerhalb der offiziellen Gewerkschafts- und Betriebsratsstrukturen in der Phase vor 2004 zurückgedrängt. So konnten sie lediglich mit dem Marsch über die B10 am 15. Juli 2004 im Rahmen einer offiziellen Mobilisierung ein Beispiel für die Radikalisierung der Aktionsformen setzen, ohne damit aber den Verlauf des Gesamtkonflikts beeinflussen zu können.

Die von der Linksopposition in der Auseinandersetzung von 2004 vorangetriebene Delegitimierung wirkte sich auf die Informationspolitik des Betriebsrats eher positiv aus. Werden alternative Deutungen betriebsöffentlich verbreitet, ist das Gremium gezwungen, detailliert auf die angesprochenen Themen einzugehen, die notwendigen Informationen zu liefern und ihre Interpretationen zu vermitteln. So musste die Untertürkheimer Mehrheitsfraktion in ihrer Betriebszeitung *Scheibenwischer* immer wieder auf Darstellungen und Argumente aus den Oppositionszeitungen *Klartext* und *Alternative* eingehen. Das führte dazu, dass auch aus Sicht der Betriebsratspitze weniger »angenehme« Themen ausführlich und mit verschiedenen Deutungen zur Sprache kamen. In Sindelfingen wurden die entsprechenden Informationen zwar ebenfalls schriftlich und in Versammlungen verbreitet – allerdings mit der kaum hinterfragten Deutung der Betriebsratsführung.

2.4 Krisenkorporatismus im Betrieb: Vereinbarungen bei Daimler 2009/2010

Für das Geschäftsjahr 2007 legte Daimler, wie die meisten deutschen Autokonzerne, eine positive Bilanz vor. »Alle Geschäfte laufen gut oder sehr gut« (Baeuchle 2008), verkündete der Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche

im Februar 2008. Er konnte eine Steigerung des Nettogewinns im Jahresvergleich von 3,8 auf vier Milliarden Euro und eine Verbesserung des Ergebnisses vor Steuern und Zinsen (Ebit) von knapp fünf auf 8,7 Milliarden Euro verkünden. Entsprechend erhöhte der Stuttgarter Autobauer die Dividende von 1,50 auf 2,00 Euro (Daimler Geschäftsbericht 2007). Zudem verwendete er zwischen August 2007 und März 2008 rund 6,2 Milliarden Euro für ein Aktienrückkaufprogramm, mit dem Daimler Anteilsscheine im Wert von knapp zehn Prozent seines Grundkapitals einzog (Daimler 2008). Das zeigt, wie überrascht die Unternehmensleitung von dem kurz darauf einsetzenden Absatzeinbruch war. Die Liquiditätsprobleme des Autoherstellers wurden durch diesen Managementfehler jedenfalls gravierend verschärft.

Auch für das erste Halbjahr 2008 konnte das Daimler-Management noch eine bereinigte Umsatzsteigerung von sieben Prozent vermelden. Die europäischen Premiumhersteller hätten sich der bereits stattfindenden globalen Konjunkturabschwächung entziehen können, hieß es im Zwischenbericht des Konzerns für das zweite Quartal 2008. In dieser Zeit kündigte der Konzern auch die Ausweitung der Kapazitäten durch den Bau neuer Werke in Rumänien, Ungarn, Indien und China an (junge Welt 20.5.2008: 9, 19.6.: 9, 8.7.: 9, 8.9.: 9).

Doch in der gesamten Wirtschaft brach der Absatz in bislang ungekanntem Tempo ein. Die Kapazitätsauslastung in der Metall- und Elektroindustrie sackte innerhalb weniger Monate von gut 85 auf unter 70% ab (OHI 2011: 27). Auch bei Daimler wuchs im Verlauf des zweiten Halbjahres 2008 die Verunsicherung, genährt zum einen durch Spekulationen über einen Einstieg von Finanzinvestoren und eine mögliche Zerschlagung des Konzerns (junge Welt 8.9.2008: 5), zum anderen durch Reduzierungen des (allerdings sehr ambitionierten) Produktionsprogramms, die nach und nach durchsickerten (Behruzi 2008e: 1, Behruzi 2008f: 1). Letztlich rollten im ersten Krisenjahr rund 100.000 Fahrzeuge weniger von den Bändern als ursprünglich geplant. Die Unternehmensleitung verordnete den Belegschaften aller deutscher Werke Produktionspausen und verlängerte Werksferien. Zunächst wurden dabei die Arbeitszeit- und Freischichtkonten ins Minus gefahren, auf denen im vorangegangenen Aufschwung zumeist extrem viele Plus-Stunden angesammelt worden waren. Noch Ende Oktober erklärte Daimler-Personalvorstand Günther Fleig, eine Verkürzung der Arbeitszeiten über den Beschäftigungssicherungstarifvertrag stehe »nicht zur Disposition« (junge Welt 28.10.2008: 5). Nur zwei Wochen später sagte Zetsche (2008: 2) in der *Bild*-Zeitung: »Eine Krise dieser Dimension habe ich noch nicht erlebt und ich habe in den letzten Wochen auch niemanden getroffen, der etwas an-

deres behaupten konnte.« In dem gleichen Interview schloss der Konzernchef eine Verkürzung der Arbeitszeiten nicht mehr aus.

2.4.1 Konzernweiter Krisenpakt 2009

Die Möglichkeiten, die Produktionskürzungen über Arbeitszeit- und Freischichtkonten auszugleichen, waren bei Daimler zum Jahreswechsel 2008/2009 weitgehend ausgeschöpft. So waren die Konten im Sindelfinger Montagewerk laut Betriebsrat bereits zu diesem Zeitpunkt mit durchschnittlich 173 Minusstunden belastet. Und im Jahr 2009 sollten noch einmal 150.000 weniger Fahrzeuge von den Bändern laufen als ursprünglich geplant. Vor dem Hintergrund eines Absatzeinbruchs bei Mercedes Benz Cars um ein Viertel allein im November 2008 wurde schließlich für alle deutschen Daimler-Werke im ersten Quartal 2009 Kurzarbeit⁹⁹ beantragt. Allein am Montagestandort Sindelfingen sollten davon zwei Drittel der Belegschaft betroffen sein. Neben dem von der Bundesagentur für Arbeit (BA) gezahlten Kurzarbeitergeld von 60 bzw. 67% der Entgeltverluste bekamen die Daimler-Beschäftigten einen Zuschlag von der Firma, sobald ihre Wochenarbeitszeit auf unter 25 Stunden fiel. Zu Beginn versuchte das Management teilweise gezielt, über dieser Marke zu bleiben. Der GBR-Vorsitzende forderte den Daimler-Vorstand auf, keine »juristischen Kleinkriege mit dem Betriebsrat anzuzetteln«. »Wir müssen jetzt alle gemeinsam durch die schwierigen nächsten Monate«, appellierte er. »Lasst uns Schaden von diesem Unternehmen und seinen Beschäftigten abwenden – gemeinsam, einvernehmlich, solidarisch« (Brennpunkt Dezember 2008: 3). Die Diktion »Gemeinsam durch die Krise« sollte auch in den kommenden Monaten die Positionen der Betriebsratsführung dominieren.

Im Geschäftsbericht für 2008 sprach Daimler-Chef Dieter Zetsche von »zwei grundverschiedenen Gesichtern«. Nach sehr guten Ergebnissen im ersten Halbjahr sei die zweite Jahreshälfte von der weltweiten Branchenkrise geprägt gewesen. Für 2009 zeichne sich eine tiefe Rezession ab. Das Konzern-Ebit fiel mit 2,7 Milliarden Euro zwar deutlich geringer aus als im Vorjahr (8,7 Milliarden Euro). Dennoch entschied die Konzernleitung, sowohl eine Ergebnisbeteiligung von 1.900 Euro an die Beschäftigten, als auch eine Dividende von 60 Cent pro Aktie an die Anteilseigner auszuzahlen (Daimler

⁹⁹ Kurzarbeit und andere Formen der Arbeitszeitverkürzung wurden in der Krise 2008/2009 flächendeckend genutzt. Dies hat sich als »beschäftigungspolitisches Erfolgsmodell« (Seifert 2010: 38) erwiesen, das Schätzungen zufolge etwa 1,5 Millionen Beschäftigte vor dem Jobverlust bewahrte (Möller/Walwei 2009).

Geschäftsbericht 2008). Der Gesamtbetriebsrat reklamierte die Ergebnisbeteiligung als seinen Verhandlungserfolg, kritisierte zugleich aber die Entscheidung des Vorstands, die im Herbst vereinbarten Tarifierhöhungen von zwei Mal 2,1% nicht effektiv weiter zu geben, also nicht auf der Grundlage des gegenüber den Tarifeinkommen höheren Daimler-Lohns zu berechnen. Dadurch würden statt 2,1 durchschnittlich nur 1,85% ausbezahlt. »Der Differenzbetrag [...] fehlt den Beschäftigten auf Dauer«, so der *Brennpunkt extra* (Februar 2009: 1). Vorschläge des GBR, wie durch andere Maßnahmen mindestens das gleiche Einsparvolumen für 2009 realisiert werden könnte, seien vom Management abgelehnt worden. Zudem kündigte das Management an, 20% der Auslerner nicht zu übernehmen. Daraufhin mobilisierte der GBR Mitte Februar 2009 rund 3.000 Auszubildende aus Wörth, Rastatt, Gaggenau, Sindelfingen und Untertürkheim zu einer Kundgebung nach Untertürkheim. Der Forderung der Geschäftsleitung, die für am 1. Mai anstehende Tarifierhöhung um sieben Monate zu verschieben, erteilte der GBR eine Absage. Der *Brennpunkt extra* (März 2009: 1f.) betonte: »Wir stehen nicht vor der Pleite und die mit der Verschiebung verbundene Einsparung ist eher symbolisch und hilft dem Unternehmen nicht wirklich. Auch in den anderen großen Unternehmen unserer Branche wird die Tarifierhöhung nicht verschoben – das haben wir mit unseren Kollegen dort verabredet.«

Danach ging alles sehr schnell. Am 30. März informierten die lokalen Betriebsräte die Belegschaften per Flugblatt darüber, dass »der Vorstand auf den Gesamtbetriebsrat zugegangen [ist] [...] und weitere Kostensenkungsmaßnahmen eingefordert [hat]« (Betriebsratsinfo Daimler Untertürkheim 30.3.2009). Drei Tage zuvor hatte Daimler-Chef Dieter Zetsche auf einer Automobilkonferenz der IG Metall in Berlin die Gewerkschaft auf Verzicht eingeschworen. »2009 wird für die Autoindustrie das Darwin-Jahr – manche werden auf der Strecke bleiben«, erklärte er und kündigte an: »Alle Unternehmen der Autoindustrie werden ihren Belegschaften einiges zumuten müssen« (Behruzi 2009: 3). Am 1. April konkretisierte er dies für den eigenen Konzern auf einer Betriebsversammlung im Werk Untertürkheim, auf der er u.a. die Verschiebung der anstehenden Tarifierhöhung, die Ausweitung der Kurzarbeit, die Kürzung des Zuschusses zum Kurzarbeitergeld sowie Arbeitszeitverkürzung mit entsprechendem Lohnverlust forderte. In einem eine Woche später kursierenden betriebsratsinternen Papier über den Zwischenstand der Verhandlungen finden sich viele dieser Maßnahmen wieder (MX23). Die Gesamtsumme der benötigten Einsparungen liege bei zwei Milliarden Euro, ein Ergebnis müsse bis zum 27. April 2009 vorliegen, um am Folgetag vom Vorstandsvorsitzenden bei einer weiteren Betriebsver-

sammlung präsentiert zu werden (Neumann 2009e: 1). Hintergrund dieses Zeitdrucks war die für den gleichen Tag angesetzte Verkündung der – erneut schlechten – Quartalszahlen (XbMO12: 127).

Die *Alternative* (April 2009: 1) kritisierte daraufhin die »Verhandlungen hinter verschlossenen Türen« und legte zur Betriebsratssitzung am 24. April eine eigene Beschlussvorlage vor. Darin wurde der Schutz der gesamten Belegschaft vor betriebsbedingten Kündigungen sowie die unbefristete Übernahme aller Auszubildenden ohne Lohnverzicht gefordert. »Sollte der Vorstand zu diesem umfassenden Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen nicht unter den o.g. Bedingungen bereit sein«, heißt es in der Vorlage, »wird die Betriebsversammlung [...] in allen drei Schichten ohne Zeitbegrenzung fortgesetzt« und der Betriebsrat »alle zur Verfügung stehenden Mittel nutzen, damit es im Betrieb nur noch ›Dienst nach Vorschrift‹ gibt«. Und weiter: »Der Betriebsrat Werk Untertürkheim erklärt: Ergebnisse aus den aktuellen Verhandlungen werden ohne umfassende Diskussion mit und ohne Zustimmung der Belegschaft nicht unterzeichnet« (Beschlussvorlage zur Betriebsratssitzung Untertürkheim am 24.4.2009).

Die Vorschläge wurden mehrheitlich abgelehnt. Stattdessen unterschrieb der Gesamtbetriebsrat, wie geplant, am 27. April 2009 eine »Vereinbarung Senkung der Arbeitskosten zur Beschäftigungssicherung«, die dem Konzern Einsparungen von insgesamt jährlich rund zwei Milliarden Euro brachte. In der Präambel heißt es, die Betriebsparteien stimmten darin überein, dass »zur Überwindung der aktuellen wirtschaftlichen Situation bei Daimler auch eine Senkung der Arbeitskosten unverzichtbar ist«. Zentrales Element des Vertrags war die flächendeckende Absenkung der Arbeitszeiten ohne Entgeltausgleich um 8,75% bzw. in den Dienstleistungsbereichen um 7,7%. Tarifliche Einmalzahlungen sollten entsprechend der verkürzten Arbeitszeiten reduziert werden. Keine Auswirkungen sollten diese hingegen auf Ergebnisbeteiligung und betriebliche Altersversorgung haben. Allerdings sollte die Auszahlung der Ergebnisbeteiligung für 2008 nicht wie üblich im April 2009 stattfinden, sondern erst im Mai 2010, wobei dieser Termin mit Zustimmung des GBR auf Oktober 2010 verschoben werden konnte. In der Zwischenzeit sollte in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von Unternehmensleitung und GBR die Machbarkeit eines Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungsmodells geprüft werden, bei dem die Ergebnisbeteiligung nicht zur Auszahlung käme (Vereinbarung Senkung der Arbeitskosten 27.4.2009).

Von der Arbeitszeitverkürzung ausgenommen wurden lediglich Beschäftigte in Kurzarbeit – im April waren das Zetsche zufolge rund 68.000 (Neumann 2009d: 5). Kurzarbeit komme indes nur noch dann in Betracht, wenn

die Minderung des monatlichen Bruttoentgelts infolge des Arbeitsausfalls mehr als zehn Prozent betrage. Zugleich wurden die tariflichen Konditionen der Kurzarbeit verschlechtert. Weniger als zwei Wochen zuvor hatten IG Metall und Südwestmetall einen neuen »Tarifvertrag zu Kurzarbeit, Qualifizierung und Beschäftigung« geschlossen, der den Unternehmen zwei Modelle zum tariflichen Zuschuss zum Kurzarbeitergeld anbot, den es einzig im Bezirk Baden-Württemberg gab. Die Anwendung dieser Modelle beschere den Unternehmen »eine spürbare Kostenentlastung über Abschläge bei Urlaubs- und Weihnachtsgeld« (Südwestmetall Pressemitteilung 15.4.2009), so der Südwestmetall-Vorsitzende Stefan Röhl. Unter Bezugnahme auf diese Möglichkeit vereinbarten Daimler-Vorstand und GBR gestaffelte Zuschüsse, mit denen die Beschäftigten in den baden-württembergischen Werken je nach Ausmaß der Kurzarbeit auf 80,5 bis 93,5% ihrer bisherigen Nettobezüge kamen. Für die Produktionsstandorte in anderen Bundesländern sowie für alle Niederlassungen lag diese Spanne zwischen 80,5 und 90% (Vereinbarung Senkung der Arbeitskosten 27.4.2009).

Die zum 1. Mai 2009 begonnene Arbeitszeitverkürzung für alle nicht in Kurzarbeit befindlichen Beschäftigten sollte am 30. Juni 2010 enden. Bei einer Besserung der wirtschaftlichen Lage könnten die Betriebsparteien die Regelung für einzelne Bereiche oder das Gesamtunternehmen aufheben. Ein Mechanismus, mit dem der GBR dies einseitig erzwingen konnte, war allerdings nicht vorgesehen – was später eine bedeutende Rolle spielen sollte. Ein weiteres Element der Vereinbarung war die Verschiebung der Tarifierhöhung um fünf Monate – die der GBR noch im März mit Verweis auf eine Vereinbarung zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen der Großkonzerne kategorisch abgelehnt hatte – sowie die Kürzung der tariflichen Einmalzahlung. Sollte die geplante Kostenreduzierung durch die genannten Schritte nicht erreicht werden, würden laut Vertrag »Kompensationsmaßnahmen« vereinbart (Vereinbarung Senkung der Arbeitskosten 27.4.2009). Insgesamt verbesserten die Daimler-Beschäftigten im Jahr 2009 durch Kurzarbeit, Lohn- und Bonusverzicht die Liquidität des Unternehmens um vier Milliarden Euro (Köhler 2010: 33).

Auf der Haben-Seite verbuchte der Gesamtbetriebsrat den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für alle Beschäftigten, die während der Laufzeit des Vertrags in Kurzarbeit oder Arbeitszeitverkürzung sein würden. Das bedeutete für diesen Zeitraum eine Ausweitung der Beschäftigungssicherung auf die nach Abschluss der »Zukunftssicherung 2012« eingestellten, rund 16.000 Mitarbeiter bis Ende Juni 2010. Ebenfalls erreicht wurde die auf ein Jahr befristete Übernahme eines Fünftels der Auszubildenden,

die der Konzern ursprünglich auf die Straße setzen wollte. Allerdings wurde hierfür »Kostenneutralität« vereinbart, die durch eine 20prozentige Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich für alle Auslerner erreicht werden sollte (Brennpunkt extra März 2009: 1f.). Zudem war in der Gesamtbetriebsvereinbarung eine Reduzierung der Einstellungen neuer Azubis auf 1.250 im Jahr 2010, 1.150 im Jahr 2011 und 1.050 im Jahr 2012 enthalten. Der gesamte Vertrag stand unter einem Wirtschaftlichkeitsvorbehalt: Er könne »bei unverändert schlechter oder weiterer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage mit einer Frist von zwei Monaten zum Monatsende, frühestens jedoch zum 21.12.2009, schriftlich gekündigt werden« (Vereinbarung Senkung der Arbeitskosten 27.4.2009), heißt es in dem Text. Ein Sonderkündigungsrecht der Arbeitnehmerseite aufgrund einer Verbesserung der wirtschaftlichen Situation war hingegen nicht vorgesehen.

Nicht formal Teil des Abkommens war eine Abmachung, im Jahr 2009 keine Höhergruppierungen vorzunehmen, selbst wenn dies nach der jeweiligen Tätigkeit und Qualifikation eigentlich angebracht gewesen wäre (Alternative September 2009: 2). Dass dieses Vorgehen lediglich mündlich vereinbart wurde, erklärt ein oppositionelles Betriebsratsmitglied so: »Das ist ein klarer Verstoß gegen tarifvertragliche Regelungen, gegen den ERA. Deshalb haben sie keine schriftliche Vereinbarung dazu gemacht, sondern einfach gesagt: macht das mal. Sie haben das auch so kommuniziert, dass sie das akzeptieren. Das heißt mit anderen Worten, dass kein Betriebsratsgremium mehrheitlich dagegen vorgehen wird und dass die einzige Chance ist, einzelne Kollegen dazu zu kriegen, vor Gericht zu gehen und das einzuklagen.« (Xa04: 105) Falls Individualklagen erhoben würden, wollte sich der GBR für eine Öffnung des Tarifvertrags einsetzen. Doch dazu kam es nicht. 2009 sei »in Sachen Entgeltentwicklung und Höherstufungen ein verlorenes Jahr« gewesen, bilanzierte die Untertürkheimer IG Metall-Zeitung *Scheibenwischer* (April 2010: 7). Zum Teil habe die Firma die neuen Eingruppierungen nicht nur verschoben, sondern gleich ganz gestrichen.

Mit dem Krisenpakt setzte sich der grundlegende, seit der »Zukunftssicherung 2012« öffentlich geführte Konflikt zwischen den Betriebsratsströmungen im Untertürkheimer Daimler-Werk fort. Beide Seiten bekräftigten in der Krise ihre Haltung zu der 2004 getroffenen Vereinbarung: Die Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen betonten, die bis Ende 2011 geltende Vereinbarung führe dazu, dass Daimler anders als andere Konzerne nicht kurzfristig mit Entlassungen auf den Absatzeinbruch reagieren könne. Seinerzeit hätte man es »niemals für möglich gehalten, dass sie [die »Zukunftssicherung 2012«] jemals in einer Situation, wie wir sie heute haben,

eine Rolle spielen könnte« (Xab12: 38, 107), so ein führend an der Aushandlung des Vertrags beteiligter IG Metall-Funktionär. Der *Scheibenwischer* (Mai 2009: 4) erklärte, die in der »Zukunftssicherung 2012« enthaltene Verhandlungsverpflichtung habe den Vorstand dazu veranlasst, überhaupt Gespräche mit dem GBR aufzunehmen. »Hätte sich 2004 die Betriebsratsfraktion der Alternative mit ihren Positionen aus der Schleyerhalle durchgesetzt, hätte es eine Zukunftssicherung nie gegeben und damit keinen Verhandlungszwang 2009.«

Die Linksopposition sah die Entwicklung hingegen als Bestätigung ihrer These, dass die »Zukunftssicherung 2012« eine »Feuerversicherung« sei, die »nur für den Fall gilt, falls es nicht brennt« (XaO3: 85). Das Unternehmen habe sich wie vorhergesagt auf die »Katastrophenklausel« berufen, die ihr bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten erlaubt, die Beschäftigungszusagen wieder in Frage zu stellen. Der Vorstandsvorsitzende habe zwar »nicht in der Öffentlichkeit, aber in dem entsprechenden Kämmerchen« (XaO3: 86) mit betriebsbedingten Kündigungen gedroht und so »eine Sicherung der Sicherung« durch weitere Zugeständnisse erzwungen. In der Tat hatte Daimler-Chef Zetsche später sogar öffentlich, bei der Hauptversammlung des Konzerns am 8. April 2009 in Berlin, Entlassungen nicht mehr ausgeschlossen (Wulff 2009: 5). Der Untertürkheimer Betriebsratsvorsitzende erklärte hingegen im *Scheibenwischer* (Mai 2009: 2), man habe mit der Vereinbarung vom Frühjahr 2009 »Zeit gewonnen [...], um die tiefste Phase dieser Krise hoffentlich zu überwinden« und betriebsbedingte Kündigungen auch für die nach 2004 eingestellten Beschäftigten zu verhindern. Die Ausweitung des Kündigungsschutzes habe Zetsche, so die Einschätzung eines Gewerkschaftsfunktionärs, »da bin ich mir ganz sicher, nur aus der Not heraus zugestanden, weil er sonst zu viel Liquidität verliert« (Xab12: 50-52).

Letzteres war auch das entscheidende Argument der Mehrheitsfraktion zur Rechtfertigung der Zugeständnisse. Für den Konzern sei die Verbesserung der Liquiditätssituation eine »Existenzfrage« gewesen, meint ein Gewerkschaftsvertreter. Die strukturelle Automobilkrise und die Turbulenzen an den Finanzmärkten hätten zur Folge, »dass es heutzutage kein Unternehmen gibt, das nicht innerhalb von zwei Wochen über Liquiditätsfragen in den Orkus verschwinden könnte« (Xab12: 107). Daimler habe zu dieser Zeit »ein Schritt vor dem Abgrund« (XbM23: 85) gestanden, so auch die Einschätzung eines führenden Betriebsratsfunktionärs. Der *Scheibenwischer* (Mai 2009: 5) rechnete vor: »Minus 1,4 Milliarden [Verlust im ersten Quartal 2009] mal vier Quartale heißt minus 5,6 Milliarden im Jahr. Das wieder-

rum bedeutet, das Unternehmen ist pleite. Das ist die Situation, so steht das Unternehmen da und wir als Beschäftigte mit ihm.«

Die These von Liquiditätsproblemen und drohender Insolvenz waren und sind allerdings äußerst umstritten. Der *Brennpunkt extra* (März 2009: 2) hatte noch zwei Monate vor der Einigung explizit erklärt »Wir stehen nicht vor der Pleite.« Die *Alternative* (April 2009 (64): 2) verwies auf Aussagen des Daimler-Finanzvorstandes in der Presse, die Konzernfinanzen seien solide. Zwei Ausgaben später fragt die Zeitung: »Wo sind die Milliarden flüssige Mittel geblieben, die Anfang 2008 noch da waren?« (*Alternative* April 2009 (66): 1). Der Konzern habe zwar in Zusammenhang mit der Chrysler-Übernahme und anderen Managementfehlern viel Kapital verbrannt, angesichts der zuvor sehr hohen Kapitaldecke seien existenzgefährdende Liquiditätsengpässe aber unwahrscheinlich, betonte auch ein Vertreter der integrierten Linken im Sindelfinger Werk (XbMO12: 135). Die Untertürkheimer Linksopposition verwies darauf, dass das Unternehmen bei den Ratingagenturen auch in der Rezession höchste Bonitätsnoten erhalten habe (XaO3b: 3). Gerüchte und Debatten über Zukäufe und Beteiligungen wurden von der Gruppe ebenfalls als Indiz dafür gewertet, dass es sich bei der behaupteten Insolvenzgefahr um ein »großes Abzocktheater« (*Alternative* Juni 2009: 1, *Alternative* Juli 2009: 2) handele.

Im Nachhinein können sich die Kritiker der Vereinbarung dabei auf Aussagen von Konzernmanagern und betriebswirtschaftliche Daten stützen. So bezifferte Zetsche (2009) die Bruttoliquidität zur Jahresmitte 2009 auf 18,8 Milliarden Euro. Und bei der folgenden Hauptversammlung im April 2010 erklärte der Vorstandsvorsitzende im Rückblick auf das Krisenjahr, der Konzern sei »nie existenziell bedroht« (Behruzi 2010: 3) gewesen. Die Konzernbilanz für 2009 wies sogar eine Steigerung der Netto-Liquidität von 4,2 auf 7,3 Milliarden Euro aus (Neumann 2010a: 9).

Ein von der linken Opposition in diesem Zusammenhang immer wieder vorgebrachter Punkt war die Dividendenausschüttung 2009. Wäre die Lage tatsächlich so prekär gewesen wie beschrieben, so ihr Argument, hätte das Unternehmen nicht 600 Millionen Euro an die Anteilseigner ausschütten können. Gleiches gelte für das Sponsoring der Formel 1 und für den Aufbau neuer Werke in Ungarn und Tschechien (*Alternative* April 2009: 2). Besonders heftig kritisierten die Alternative-Unterstützer, dass die Belegschaftsvertreter im Aufsichtsrat der Dividendenzahlung zugestimmt hatten: »Die hätten als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ja auch überstimmt werden können. [...] Aber sie haben dem alle zugestimmt. [...] Da hätte es [...] eine breite, positive Öffentlichkeit gegeben. Wenn das vor dem Hinter-

grund der Diskussion über Managergehälter etc. nicht vermittelbar gewesen wäre, was denn dann?» (XaO4: 81).

Vertreter der Gewerkschaftsführung argumentierten, eine Ablehnung der Dividendenausschüttung sei vor dem Hintergrund freier Kapitalmärkte »brandgefährlich« gewesen und hätte zum Abzug von Kapital und einer Entwertung der Daimler-Aktie führen können (XabI2: 119). Betriebsräte der Linksoption weisen dies unter Verweis auf ähnliche Konstellationen in der Vergangenheit zurück (XaO4: 81). Ein Vertreter der integrierten Linien in Sindelfingen wirft die Frage auf, warum die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat nicht zumindest auf eine verzögerte Auszahlung gedrungen hat – so wie es mit der Gewinnbeteiligung der Beschäftigten geschehen ist (XbMO12: 135). Bereits im folgenden Jahr wurde die These, eine Streichung der Dividende werde katastrophale Auswirkungen nach sich ziehen, in der Praxis widerlegt: 2010 schüttete der Konzern kein Geld an die Aktionäre aus, zu merklichem Abzug von Kapital kam es dennoch nicht (Neumann 2010a: 9).

Neben den Inhalten der Vereinbarung spielte erneut die Kritik an deren Zustandekommen eine zentrale Rolle in der interfraktionellen Auseinandersetzung. Die *Alternative* (April 2009: 2) kritisierte das enge Zeitfenster der Verhandlungen: »Seit Wochen laufen Gespräche zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat über die sich kontinuierlich verschlechternde Situation bei Daimler. Aber erst kurz vor Ostern wird die Belegschaft über den Ernst der Lage und die Forderungen des Vorstands informiert. Mitte bis Ende April soll aber bereits ein Ergebnis vorliegen. Und das obwohl ab nächster Woche bis 20. April die Mehrheit der Belegschaft in Kurzarbeit ist. Viel Beteiligung ›von unten‹ kann da kaum möglich sein! [...] Wir fordern: Betriebsversammlungen mit breiter Diskussion und Meinungsbildung an der Basis statt Verhandlungen, wo die Betroffenen nur Zuschauer sein dürfen!«

Dieses Mal stand die Gruppe mit ihrer Kritik nicht alleine da. Bis weit in die Mehrheitsfraktionen hinein artikulierte sich – zumindest in internen Debatten – Unmut über das Vorgehen des GBR. Die örtlichen Betriebsratsgremien, selbst die Vorsitzenden, zumindest in den kleineren Werken, seien in die Verhandlungen kaum einbezogen worden, hieß es. Anders als 2004 habe es kaum Versammlungen der Vertrauensleute gegeben. Und vor allem – hier kristallisiert sich die Kritik – seien bei den Betriebsversammlungen zum Thema keine Diskussionsbeiträge von Beschäftigten zugelassen worden (XbMO12: 127, 183, XbO17: 122, XabIE16: 94). Dass es in Zusammenhang mit der Vereinbarung im Frühjahr 2009 wenig Diskussionsmöglichkeiten gab, wird von führenden Betriebsratsfunktionären nicht bestritten,

aber mit dem Verweis auf die Notwendigkeit schnellen Agierens angesichts der Krise gerechtfertigt (XbM22: 75, XbM23: 82-85).

Neben dem fehlenden Raum für Beteiligung kritisierten viele die mangelnde Informationsbasis. Denn verschiedenen Aktivisten, auch der Mehrheitsfraktion, zufolge fehlte »das Datenmaterial [...] um beurteilen zu können, wie die wirtschaftliche Situation des Unternehmens tatsächlich aussieht, bei Cashflow, beim Ebit. Es war alles sehr nebulös für uns und ist es nach wie vor« (XbMO12: 127). Die Betriebsratsspitze reagiert auf solche Kritik letztlich mit dem Appell, den Beschäftigtenvertretern im Aufsichtsrat zu vertrauen, »die genauestens die Zahlen sehen« (XbM23: 57). Diese preisgeben dürften sie in einer Aktiengesellschaft aus rechtlichen Gründen allerdings nicht (XaM14: 105).

In engem Zusammenhang zur Frage der Beteiligung steht die der Mobilisierung. Im Unterschied zur Standortauseinandersetzung 2004 machten die Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen im Frühjahr 2009 bewusst keinen Versuch, die Beschäftigten zum Widerstand gegen die geplanten Lohnkürzungen aufzurufen. Dabei wären die Mitarbeiter nach einhelliger Meinung mobilisierbar gewesen. Da der Betriebsrat seine Ziele – die Ausweitung der Beschäftigungssicherung und eine faire Lastenverteilung – auch ohne Proteste erreichen konnte, sei das nicht nötig gewesen, meint ein IG Metall-Funktionär (XaM14: 114). Ein anderer argumentiert, die Gewerkschaft habe anders als 2004 ganz bewusst nicht zu einem Aktionstag aufgerufen, »weil wir gesagt haben: Im Moment ist die Liquiditätssituation und deren existenzielle Bedeutung für die einzelnen Automobilkonzerne so dramatisch, dass wir diese außerordentlichen Sparmaßnahmen im Kern mitgehen und dabei die Beschäftigungssicherung stabilisieren und ausbauen« (XabI2: 105). Ein Vertreter der integrierten Linken im Werk Sindelfingen verweist auf den Zusammenhang zwischen der strategischen Entscheidung, die Belegschaft nicht zu mobilisieren, und der mangelnden Informationspolitik der Betriebsratsspitze: »Man hätte das mit einer Mobilisierung verbinden müssen. In einer Krise muss man gucken, wie man dem Unternehmen durch Regelungen ermöglicht, nicht in die Insolvenz zu fahren. Aber man muss auch gucken, dass jedes Unternehmen in so einer Situation auch Mitnahmeeffekte realisieren will. Das auseinander zu bekommen, was wirklich notwendig ist und was Mitnahmeeffekte sind, war mir und vielen meiner Kollegen nicht möglich. Und wenn man das nicht auseinanderhalten kann, hat man sofort ein ganz blödes Gefühl in der Magengegend« (XbMO12: 139).

In den Belegschaften führte die Vereinbarung zumindest zeitweise zu größerem Unmut. Ein Betriebsrat berichtet, viele Arbeiter seien der Auffas-

sung: »Die zocken uns nur ab, das ist alles nur verlogen« (XbO17: 63). Deutlich verstärkt wurde dieses Gefühl dadurch, dass die Bereiche in extrem unterschiedlichem Ausmaß von der Absatzkrise betroffen waren. So mussten die Produktionsarbeiter in der Sindelfinger E-Klasse-Montage zeitweise Sonderschichten an Wochenenden machen, erhielten zugleich aber reduzierte Bezüge (XbM23: 63-66). In den Bereichen Forschung und Entwicklung stieg der Leistungsdruck wegen des forcierten Einstiegs in alternative Antriebe, während die Arbeitszeiten formal verringert waren und 40-Stunden-Verträge nicht verlängert wurden (XaR13: 55-57). Mit fortschreitender wirtschaftlicher Erholung und damit einhergehender Produktionssteigerung verschärften sich diese Widersprüche zunächst. Nach Ansicht eines Vertreters der Betriebsratsspitze drückte der Unmut in Teilen der Belegschaft allerdings keine grundlegende Entfremdung von der Beschäftigtenvertretung aus. Zumindest war die Unzufriedenheit nicht so groß, dass sie sich in eigenständigen Aktionen entlud bzw. die Opposition die Möglichkeit gesehen hätte, solche anzustoßen (XaO4: 74).

Die Linksopposition kritisierte, die »Vereinbarung zur Senkung der Arbeitskosten zur Beschäftigungssicherung« führe zu einer Schwächung der IG Metall. Die von den Gewerkschafts- und Betriebsratsspitzen genutzte Parole »Gemeinsam durch die Krise« verwische den Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit und stifte Verwirrung unter den Beschäftigten. Auch stehe sie im Widerspruch zu der Forderung, die lohnabhängige Bevölkerung dürfe für die von Spekulanten, finanzmarktorientierten Konzernen und neoliberalen Politikern verursachte Wirtschaftskrise nicht zur Kasse gebeten werden. De facto sei der Produktionsrückgang weitgehend in Form von Lohnkürzungen auf die Beschäftigten abgewälzt worden. Die Folge: Weitere Reallohnverluste und eine Verbilligung der Ware Arbeitskraft, zugleich eine Erhöhung des Leistungsdrucks im Zuge des Personalabbaus (XaO3b: 33-35, XbO17: 62, Adler 2010). Das Fazit eines oppositionellen Betriebsrats: »Gemeinsam aus der Krise kommen, heißt in der Regel, auf Kosten der Leute aus der Krise zu kommen, auf Kosten der Beschäftigten und der Bevölkerung« (XbO17b: 90).

Augenscheinlich wurde aus Sicht der Linksopposition die Widersprüchlichkeit der GBR-Politik in Zusammenhang mit dem IG Metall-Aktionstag »Eine Region steht auf – Beschäftigung statt Entlassungen«. Als bundesweit einziger Bezirk hatte die IG Metall in Baden-Württemberg am 13. Mai 2009 zu Aktionen während der Arbeitszeit aufgerufen, um »für ein anderes, ein sozial, demokratisch und ökologisch nachhaltig ausgerichtetes Wirtschaften« (Behruzi 2009a: 2) zu demonstrieren, wie der Betriebsrats-

vorsitzende des Werks Untertürkheim auf der Kundgebung erklärte. Allerdings hatte der GBR kaum mehr als zwei Wochen zuvor die »Vereinbarung zur Senkung der Arbeitskosten« unterschrieben, was die *Alternative* (Juni 2009: 1) zu dem Kommentar veranlasste: »Erst im Betrieb verzichten, dann draußen kämpfen? Eine recht merkwürdige Methode der Mobilisierung.« Auch auf der Kundgebung selbst, an der sich nach Einschätzung der Linksoption trotz ernsthafter Mobilisierung durch den Vertrauenskörper vergleichsweise wenige Beschäftigte beteiligten, gab es kritische Stimmen. »Ob Krise oder nicht – da hilft kein Verzicht«, stand auf dem selbstgemalten Plakat einer Industriemechanikerin, die erklärte: »Eigentlich hätten wir vor zwei Wochen, als über den Kürzungspakt verhandelt wurde, auf die Straße gehen müssen« (Behruzi 2009a: 2).

2.4.2 Ergänzungsregelung zur Kostensenkung 2010

Die vereinbarte Kostensenkung wirkte sich spürbar positiv auf die Konzernbilanz aus. Im November 2009 gab das Unternehmen bekannt, die Bilanzweise bereits eine Entlastung von 3,5 Milliarden Euro aus. Zu dieser Zeit – in der zweiten Jahreshälfte 2009 erholte sich die Nachfrage gegenüber dem tiefen Einbruch zu Jahresanfang deutlich – befanden sich in den deutschen Daimler-Werken noch 27.400 Beschäftigte in Kurzarbeit. Die restlichen rund 89.000 Mitarbeiter rutschten in die für sie noch ungünstigere Arbeitszeitverkürzung. Zugleich hatte das Unternehmen im Krisenverlauf zu diesem Zeitpunkt nach eigenen Angaben bereits 5.200 Stellen abgebaut – Leiharbeiter und nicht verlängerte befristet Beschäftigte nicht mitgerechnet. Angesichts eines Verlusts von 2,6 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2009 sollte die Rationalisierung und Kostensenkung weiter forciert werden (Neumann 2010a: 9). Dabei sollte die Ausweitung prekärer Arbeitsverhältnisse eine zentrale Rolle spielen, wie Finanzvorstand Bodo Uebber im März in der *Financial Times* klarstellte (Schäfer 2010). Die Lehre aus der Krise sei, dass die Flexibilität beim Personal gesteigert werden müsse, so der Manager (Behruzi 2010b: 1).

Diesem Anliegen entgegen stand allerdings die im Rahmen der »Zukunftssicherung 2012« vereinbarte Begrenzung von Leiharbeit im gewerblichen Bereich auf vier Prozent pro Belegschaft und konzernweit 2.500 Stellen. Maximal weitere vier Prozent der Beschäftigten eines Werks konnten demnach mit Befristeten besetzt werden. Im Einzelfall konnte die Vier-Prozent-Quote für Leiharbeit mit Zustimmung des örtlichen Betriebsrats überschritten werden, was nach Angaben oppositioneller Aktivisten an einigen Standorten des Konzerns auch der Fall war (Zukunftssicherung 2012, Behruzi 2008j: 3). Erste

Schritte zur Ausweitung der Leiharbeit – die im Zuge der Krise als flexible Dispositionsmasse gedient hatte und drastisch zurückgefahren wurde – tat Daimler Anfang 2010, obwohl die Stammbeschäftigten zu diesem Zeitpunkt noch in Kurzarbeit oder Arbeitszeitverkürzung waren. In Sindelfingen, wo die Montagearbeiter in der E-Klasse einer extrem hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt waren,¹⁰⁰ wurden mehr als 600 Leiharbeiter eingestellt. Dies erscheine »zunächst als widersinnig« und Leiharbeit sei »sicherlich nicht die optimale Lösung«, erklärte der Betriebsratsvorsitzende im *Brennpunkt extra* (Februar 2010: 2). »Aber unsere Produktionssysteme sind inzwischen so starr, dass weder in Sindelfingen noch an anderen Standorten kurzfristig Personal in diesem Umfang frei gespielt werden konnte.« Der Daimler-Spitze ging es allerdings nicht nur um kurzfristige Personalallokation. Daher nahm sie Verhandlungen mit dem GBR über eine dauerhafte Ausweitung der Möglichkeiten zur Beschäftigung von Leiharbeitern auf.

Der Betriebsratsspitze ging es bei den Gesprächen nach eigener Aussage darum, »mit dem Vorstand noch einmal nachdrücklich über eine vorzeitige Beendigung der Arbeitszeitverkürzung und eine Reihe weiterer offener Fragen zu verhandeln«. Seit Oktober 2009 hatte sie das Management immer wieder dazu aufgerufen, die vereinbarte Arbeitszeitverkürzung frühzeitig auslaufen zu lassen. Der Hintergrund waren wachsender Unmut und Unverständnis in der Belegschaft darüber, dass viele Beschäftigte voll arbeiteten und sogar Überstunden und Sonderschichten ableisteten, ihre Einkommen aber trotzdem um 8,75% reduziert blieben. Die Regelung, wonach die Arbeitszeiten der nicht in Kurzarbeit befindlichen Beschäftigten pauschal abgesenkt wurden, war ursprünglich mit der »solidarischen Beteiligung« der Angestellten begründet worden. Doch nun traf sie immer mehr Arbeiter, die wegen des steigenden Produktionsprogramms aus der Kurzarbeit kamen, dafür aber unmittelbar unter die für sie ungünstigere Arbeitszeitverkürzung fielen.

Doch die Appelle des Betriebsrats blieben lange Zeit ungehört und wurden auch nicht mit Aktionen untermauert. Es sei »bedauerlich, dass das Unternehmen nicht bereit war, die Arbeitszeitverkürzung schon zum Jahresende 2009 zurück zu nehmen«, erklärte der Gesamtbetriebsratsvorsitzende im *Brennpunkt* (Februar 2010: 3). Ende Juni 2010 sollte die Regelung aber ohnehin auslaufen, eine Verlängerung hatte der Betriebsrat angesichts der veränderten Lage bereits ausgeschlossen. Die Untertürkheimer Links-

¹⁰⁰ Dies kann als ein Faktor für das Zustandekommen des spontanen Streiks im Dezember 2009 in Sindelfingen gelten. Siehe Kapitel 2.5.

opposition hatte die Aufkündigung der Vereinbarung frühzeitig öffentlich gefordert und die Unzufriedenheit darüber weiter geschürt (Brennpunkt Brisant Mai 2010, Brennpunkt Extra Oktober 2009: 2f.).

Schließlich wurde die Arbeitszeitverkürzung einen Monat früher beendet als ursprünglich vereinbart. Zudem gestand das Unternehmen die auf ein Jahr befristete Verlängerung der Arbeitsverträge der Ausländer zu, die im Zuge der »Vereinbarung Senkung der Arbeitskosten zur Beschäftigungssicherung« vom April 2009 lediglich für ein Jahr übernommen worden waren. Eine Reduzierung des tariflichen Weihnachtsgeldes aufgrund von Kurzarbeit, die nach dem im Vorjahr geschlossenen Tarifvertrag möglich gewesen wäre, wurde für 2010 ausgeschlossen. Im Gegenzug wurde in einer »Ergänzungsregelung« zur vorjährigen GBR-Vereinbarung eine »Anpassung« der Regelungen für Zeitarbeit und Befristungen festgeschrieben. Demnach können die Werkleiter einseitig den Einsatz von bis zu acht Prozent – statt bisher vier Prozent – der gewerblichen Beschäftigten als Leiharbeiter beschließen. Die unternehmensweite Begrenzung auf 2.500 Leiharbeitsverhältnisse wurde ersatzlos gestrichen. Zudem findet sich in der Vereinbarung eine Verpflichtung des GBR und der örtlichen Betriebsräte, »die für die Erfüllung der jeweiligen Produktionsprogramme erforderlichen Maßnahmen aktiv [zu] unterstützen (z.B. Genehmigung von Mehrarbeit oder die Genehmigung von Sonderschichten)« (Ergänzungsregelung zur GBR-Vereinbarung Senkung der Arbeitskosten 6.5.2010, Brennpunkt Brisant Mai 2010).

Der GBR-Vorsitzende erklärte, man habe mit der Vereinbarung Forderungen des Unternehmens abgewehrt, die Leiharbeitsquote drastisch zu erhöhen. »Der Anteil der prekären Beschäftigungsverhältnisse im Unternehmen bleibt auf insgesamt acht Prozent begrenzt« (Brennpunkt Brisant Mai 2010: 2). Vertreter der Untertürkheimer Linksopposition wiesen diese Darstellung entschieden zurück. Die Gleichsetzung von Leiharbeit und Befristungen sei falsch, da befristet Beschäftigten im Gegensatz zu Leiharbeitern der regulären Belegschaft nicht nur im Grundlohn, sondern auch bei Zuschlägen und Sonderzahlungen gleichgestellt seien (XaO3b: 11). Die Einkommen von bei Daimler eingesetzten Leiharbeitern werden durch eine betriebliche »Besser-Vereinbarung« auf den Lohn eines Jungfacharbeiters (D-Move) aufgestockt. Bei Schichtzuschlägen, Jahressonderzahlungen, der Gewinnbeteiligung und der Zahl der Urlaubstage sind sie jedoch weiterhin schlechter gestellt. Zudem ist die Flexibilität des Unternehmens – und damit die Unsicherheit der Beschäftigten – bei Leiharbeitern größer als bei Befristeten.

Die Linksopposition kritisierte die Vereinbarung, deren Auslöser nicht mehr die Krise, sondern die einsetzende wirtschaftliche Erholung war. Mit

den Zugeständnissen bei der Leiharbeit habe der GBR einen zu hohen Preis bezahlt (Alternative Mai 2010: 1). Das vorgezogene Ende der Arbeitszeitverkürzung um nur einen Monat sei »ein Treppenwitz« (XaO3b: 11), so ein Alternative-Betriebsrat. Ein anderer betont, das Management sei wegen der hohen Auslastung und beantragter Sonderschichten ohnehin argumentativ in der Defensive gewesen. Die Beendigung der Lohnkürzung und die Weiterbeschäftigung der Auslerner wären in dieser Situation auch ohne derartige Zugeständnisse möglich gewesen, wenn die Betriebsratsspitze stattdessen auf die Mobilisierung der Belegschaft gesetzt hätte (Behruzi 2010a: 5). Die Linksoption verwies auch auf die gewerkschaftliche Kampagne »Leiharbeit begrenzen – verhindern – gestalten«. Unter diesem Motto hatte der GBR-Vorsitzende von Daimler gemeinsam mit Betriebsräten verschiedener süddeutscher Großkonzerne am 10. Mai 2010 einen Aufruf veröffentlicht – nur vier Tage nach seiner Unterschrift unter die Gesamtbetriebsvereinbarung. Darin hieß es: »Leiharbeit ist als Flexibilitätsinstrument ein Griff in die Mottenkiste. Um auf Auslastungsschwankungen reagieren zu können, brauchen wir keine modernen Tagelöhner. Leiharbeit [...] ist und bleibt ein Instrument der Arbeitgeber, sich aus der sozialen Verantwortung gegenüber den Beschäftigten zu stehlen, Belegschaften zu spalten und die Interessenvertretung zu schwächen« (Erklärung von IG Metall-Betriebsräten vom 10.5.2010).

Das betriebspolitische Agieren des GBR stehe in deutlichem Widerspruch zu diesen Positionen und koste die IG Metall Glaubwürdigkeit, so die Linksoption. Dies sei auch ein Grund, warum der bundesweite Aktionstag für die Regulierung und Begrenzung prekärer Beschäftigung am 2. November 2010 bei Daimler auf weniger Resonanz stieß als zum Teil erwartet (XbO17b: 110-112). Wie IG Metall-Bezirksleiter Jörg Hofmann an diesem Tag auf der Kundgebung vor dem Sindelfinger Werk erklärte, waren zu diesem Zeitpunkt mehr als 3.000 Leiharbeiter in der Produktion des Konzerns beschäftigt – womit die abgeschaffte Deckelung von 2.500 bereits deutlich überschritten war (MX22).

Aus Sicht der Linksoption geht es dem Konzern bei der Ausweitung der Leiharbeit nicht nur um die Steigerung der Flexibilität und die Anpassung der Produktion an die stark schwankende Nachfrage. Sie stellt vielmehr einen Zusammenhang zum Vorhaben der Daimler-Spitze her, die Produktion mittelfristig »in die Märkte« zu verlagern. Die traditionell stark auf Deutschland ausgerichtete Herstellung soll künftig dort stattfinden, wo die Fahrzeuge auch gekauft werden, also in Nordamerika und Ostasien. Diese Überlegungen bildeten auch den Hintergrund für die Entscheidung

des Daimler-Managements, die Fertigung der C-Klasse ab 2015 in die USA und nach China zu verlagern.¹⁰¹ Die Ausweitung der Leiharbeit ist in diesem Zusammenhang nach Überzeugung linksoppositioneller Betriebsräte Teil eines »Übergangsmodells« (XaO3b: 17-21). Anders als in der Vergangenheit werde die Verlagerung nach China nicht nur die Endmontage, sondern auch die Komponentenfertigung betreffen. Daher werde die Zahl der Arbeitsplätze hierzulande perspektivisch drastisch reduziert, so ihre Prognose. Dies gelte insbesondere, wenn man die ohnehin stattfindende Rationalisierung mit einbeziehe: »Schon bisher konnten wir den Belegschaftsstand hier nicht halten. Vor 25 Jahren waren wir hier [in Untertürkheim] 7.500 Leute mehr in der Produktion, und da haben wir ein Viertel der jetzigen Fahrzeuge produziert. Das heißt, das, was wir an Steigerung hatten, hat den Rationalisierungsprozess gerademal abgeschwächt – nicht aufgehoben, sondern nur abgeschwächt. Wenn du jetzt die Steigerungen nicht mehr hast, weil der europäische Markt stagniert – und das ist so die Vision – und der Zuwachs eben in den anderen Märkten ist, dann ist doch klar, dass du hier langfristig Personal abbauen musst« (XaO3b: 20).

Bis zum Aufbau der Kapazitäten in China selbst müsse Daimler die rasant gestiegene Nachfrage aus Ostasien durch Exporte bewältigen. Dabei versucht der Konzern nach Einschätzung der Linksopposition allerdings, Feststellungen und den Aufbau neuer maschineller Kapazitäten in Deutschland zu vermeiden. Je weniger reguläre Beschäftigte in den deutschen Werken arbeiten, desto geringer würden der finanzielle Aufwand und die betriebspolitische Auseinandersetzung im Zuge der Verlagerung. »Und ich glaube, dass das auch ein Grund ist, warum die Leiharbeit wollen. Weil sie dann weniger Stammebelegschaft teuer und mit viel Konflikt abbauen müssen« (XaO3b: 21), so ein Betriebsratsmitglied. Die Krise habe schließlich gezeigt, dass Leiharbeiter ohne größere Auseinandersetzungen und zeitliche Verzögerungen auf die Straße gesetzt werden könnten. Die Schlussfolgerung der Linksopposition aus dieser Einschätzung ist, dass sich *Concession Bargaining* noch weniger lohne als in vergangenen Zeiten (Adler 2010).

Ein weiteres, von der Gruppe gegen die Ergänzungsvereinbarung ins Feld geführtes Argument ist ein gewerkschaftspolitisches: Betriebsrat und IG Metall verlören durch die Ausweitung prekärer Beschäftigung an Durchsetzungsmacht: »Je mehr ich dem Unternehmer Flexibilisierungsmodelle an die Hand gebe – sei es über Leiharbeit oder direkt über flexible Arbeitszeitmodelle, Wochenendarbeit usw. – desto weniger Druckpotenzial habe

¹⁰¹ Siehe Kapitel 2.5.

ich doch gegenüber dem Arbeitgeber« (XaO3b: 23). Die Zustimmung des Daimler-Betriebsrats zur Ausweitung der Leiharbeit koste zudem Glaubwürdigkeit – nicht nur der betrieblichen Interessenvertretung selbst, sondern auch der IG Metall, da die Beschäftigten zwischen beiden Institutionen kaum unterscheiden. Das erschwere die gewerkschaftliche Kampagne gegen prekäre Arbeitsverhältnisse und stehe inhaltlich dazu im Widerspruch, so die Kritik. Wegen der großen gewerkschaftspolitischen Bedeutung des Konzerns habe dies eine Signalwirkung über das Unternehmen hinaus und schwäche die Gewerkschaftsbewegung insgesamt (XaO3b: 26-31, Adler 2010, XbO17b: 110).

2.4.3 Fazit

Der von der IG Metall 2008/2009 auf gesellschaftspolitischer Ebene praktizierte »Krisen-Korporatismus« (Ehlscheid et al. 2010) fand bei Daimler seine Entsprechung auf der betrieblichen Ebene. Paradigmatisch hierfür stehen die Appelle von Gesamtbetriebsrat und IG Metall an das Unternehmen, »gemeinsam durch die Krise« zu kommen. Gemeint war damit nicht nur, dass die Stammbeschäftigten möglichst »an Bord« bleiben sollten. Es ging auch um von Beschäftigtenvertretern und Managern gemeinsam getragene Strategien der Krisenbewältigung und Standortstärkung. Dabei handelte es sich einerseits um die Fortsetzung einer in den vergangenen Jahren verfolgten Betriebspolitik, für die neben der Interessenvertretung der Belegschaften auch die Sicherung und Stärkung des Standorts zentrales Ziel ist. Andererseits verstärkte sich diese betriebspolitische Ausrichtung in der Krise noch einmal deutlich. Innerhalb kürzester Zeit und mit geringer Einbindung der Belegschaften machte die Führung des Daimler-Gesamtbetriebsrats mit Unterstützung des örtlichen IG Metall-Apparats in der Krisensituation weitreichende finanzielle Konzessionen. Ein Großteil der Krisenlasten wurde damit de facto auf die Beschäftigten abgewälzt. Gerechtfertigt wurde dies mit der vermeintlich drohenden Insolvenz. Spätere Aussagen des Managements und betriebswirtschaftliche Kennziffern sprechen allerdings dafür, dass dies entweder eine Fehleinschätzung war oder von der Unternehmensleitung bewusst als »Drohscenario« entwickelt wurde.

Schon vor der Krise bestimmte das Integrationsproblem das Handeln der Betriebsratsspitzen stärker als das Repräsentationsproblem (Fürstenberg 1958). Der Wirtschaftseinbruch verstärkte diese Tendenz noch einmal deutlich. Ausdruck dessen ist, dass die Konzessionsverhandlungen von der Interessenvertretung bewusst nicht als Machtauseinandersetzungen interpretiert wurden, was den Verzicht auf eine Mobilisierung der Beleg-

schaften nach sich zog. Die Spitzen von Gesamtbetriebsrat und Gewerkschaften gingen davon aus, dass die Interessen von Unternehmen und Belegschaft einander in der Krise weitgehend entsprechen. Daher wurden die Forderungen des Konzerns nach Kostensenkung in keinem Fall grundsätzlich in Frage gestellt. Die Betriebsratsführung versuchte lediglich, soziale Härten dadurch zu vermeiden, dass sie alternative Einsparmöglichkeiten vorschlug – zum Beispiel die Arbeitszeitverkürzung aller Auslerner bei entsprechendem Lohnverlust von 20% statt der Nichtverlängerung eines Fünftels der Arbeitsverträge.

Bemerkenswert ist, dass die verstärkte Kooperationsneigung der Beschäftigtenvertretung im Handeln der Konzernspitze keine Entsprechung gefunden hat. Mehrfach ging sie verbal und inhaltlich auf Konfrontation, drohte mit einseitigen Lohnkürzungen (zum Beispiel über die nichteffektive Weitergabe der Tarifierhöhungen) und sogar mit betriebsbedingten Kündigungen. Auch nach dem Abschluss der Vereinbarung zur Senkung der Arbeitskosten, die die Kooperationsbereitschaft des GBR dokumentierte, änderte das Daimler-Management diese Haltung nicht. Als sich die wirtschaftliche Situation verbesserte, verweigerte es die Rücknahme der Arbeitszeitverkürzung bis kurz vor deren Auslaufen. Für viele Betriebsräte überraschend forderte die Konzernspitze offensiv eine Ausweitung der Möglichkeiten prekärer Beschäftigung, was sie mit der Aufweichung der Leiharbeitsquote auch durchsetzte. Die Beschäftigtenvertretung akzeptierte dies in einer Situation wirtschaftlicher Erholung. Die existenzielle Bedrohung durch die Absatzkrise – so sie zuvor bestanden hatte – war kein Thema mehr.

Das Vorgehen der Betriebsratsmehrheit – insbesondere die Aufweichung der Begrenzung von Leiharbeit – kann als Preisgabe sowohl organisationaler als auch institutioneller Machtressourcen interpretiert werden. Zum einen beraubt sich die Beschäftigtenvertretung der Möglichkeit, die geschaffenen Restriktionen als Verhandlungsmasse zu nutzen und sich damit in anderen Fragen durchzusetzen. *Bargaining Power* – die Möglichkeit, für die Zustimmung zu vom Unternehmen geforderte Flexibilitätsmaßnahmen Gegenleistungen in anderen Fragen zu verlangen – geht verloren. Zum anderen führt die Ausweitung prekärer Beschäftigung und insbesondere der Leiharbeit zu einer nachhaltigen Schwächung von Organisationsmacht. Leiharbeiter sind nicht nur schwerer gewerkschaftlich zu organisieren und zu aktivieren. Besteht im Betrieb in größerem Umfang Leiharbeit, hat dies auch einen disziplinierenden Effekt auf die Stammbeslegschaft, was sich auf die Leistungsbereitschaft positiv, auf die Widerständigkeit jedoch dezidiert ne-

gativ auswirken kann (Holst et al. 2009, Holst/Nachtwey 2010). Denn mit dieser Beschäftigungsform wird »der von Marx beschriebene kapitalistische Regulationsmechanismus der *industriellen Reservearmee* auf veränderte Weise re-aktiviert. Der vormalig externe Mechanismus der Disziplinierung und Lohnsenkung wird nun als politische Technologie *innerhalb* der Unternehmen restituert – gewissermaßen als Reservearmee im Betrieb [Hervorhebungen im Original]« (Becker et al. 2010: 27).

Auch die institutionellen Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats in Form von »Definitionsmacht hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse« wird durch die Zunahme von Leiharbeit und Werkverträgen reduziert, da diese Beschäftigten keine Betriebsangehörigen sind und daher nicht unter die Mitbestimmungsrechte der Betriebsverfassung fallen (Trinczek 2002: 256). Der strategische Leiharbeitereinsatz hat eine »Erosion der Mitbestimmungsstrukturen« (Brinkmann/Nachtwey 2012: 24f.) zur Folge, unter anderem, weil die Interessenvertretung von Leiharbeitern bei der Ressourcenzuteilung nicht berücksichtigt wird (Nachtwey et al. 2013).

Desweiteren wird die gewerkschaftliche Organisationsmacht durch die Zurückdrängung des Solidaritätsproblems zugunsten der Integrationsaufgabe geschwächt. Insbesondere die Ausweitung der Leiharbeit steht in klarem Widerspruch zur Haltung der IG Metall, die seit einigen Jahren in der Öffentlichkeit massiv für die Begrenzung und Regulierung der Leiharbeit eintritt. Mit ihrer Zustimmung zur Aufweichung der Leiharbeitsquote¹⁰² konterkariert der Daimler-GBR diese Kampagne. Wegen der Größe des Konzerns und seiner gewerkschaftspolitischen Bedeutung fällt das durchaus ins Gewicht. Es zeigt sich, dass in der Strategie der Betriebsratsspitzen nicht nur die direkte Interessenvertretung, sondern auch die Schaffung überbetrieblicher Solidarität durch die Stärkung der Gewerkschaft gegenüber der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts zurücktritt. Dass dies nicht zu einem offenen Konflikt zwischen dem Daimler-GBR und der IG Metall führte, dokumentiert die dominante Position betriebsverfassungsrechtlicher gegenüber gewerkschaftlichen Strukturen.

Ein Nebenaspekt, aber dennoch bemerkenswert ist die Umwidmung des Solidaritätsbegriffs in Zusammenhang mit der »Vereinbarung Senkung der

¹⁰² Neuerdings wird von IG Metall-Juristen die Sinnhaftigkeit einer Quotenregelung generell in Frage gestellt, da diese den Einsatz von Leiharbeitern auf Dauerarbeitsplätzen ermögliche, was sowohl in Widerspruch zur europäischen Richtlinie zur Leiharbeit als auch zu den neuen gesetzlichen Bestimmungen der Leiharbeit stehe (Ulber 2012).

Arbeitskosten«. Als solidarisch wurde der faire Verzicht in Form von Lohnverlust bei Arbeitszeitverkürzung definiert. Konkret sollten sich die Angestellten und indirekten Beschäftigten mit den von Kurzarbeit betroffenen Produktionsarbeitern solidarisch zeigen. Letztlich war aber auch ein Großteil der Produktionsbelegschaften betroffen, die im Zuge der wirtschaftlichen Erholung in die Arbeitszeitverkürzung rutschten, die für sie noch größere Einbußen bedeutete als die Kurzarbeit selbst. Von der ursprünglichen gewerkschaftlichen Verwendung des Begriffs Solidarität als Mittel des gemeinsamen Widerstands kann hier keine Rede sein.

Mit der Einbeziehung der nach 2004 neu Eingestellten in die Beschäftigungssicherung enthält der Krisenpakt von 2009 zwar ein Element inklusiver Solidarität – allerdings nur innerhalb der Stammbesellschaft. Der zugleich stattfindenden »Abmeldung« Tausender Leiharbeiter und der Nichtverlängerung befristeter Verträge haben die Beschäftigtenvertreter bei Daimler ebenso wenig entgegengesetzt wie ihre Kollegen in fast allen anderen Unternehmen. Eindeutig als Schritt in Richtung exklusive Solidarität kann die im Zuge der »Ergänzungsregelung« akzeptierte Aufweichung der Leiharbeitsquote interpretiert werden.

Mit dem betrieblichen Krisen-Korporatismus ging bei Daimler eine deutliche Verschlechterung der Beteiligungskultur einher. Die Einbeziehung der Beschäftigten und selbst eines Großteils der Funktionäre in den Entscheidungsprozess war bei den Vereinbarungen 2009 und 2010 stark defizitär. Geringe Diskussionsbereitschaft, extremer Zeitdruck und fehlende Informationen über die ökonomische Lage des Konzerns zogen Legitimitätsverluste für die Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen nach sich. Im Werk Untertürkheim wurden diese erneut durch die öffentliche Kritik der Linksoption verstärkt. Aber auch am Standort Sindelfingen ließ die Unterstützung für die Betriebsratsführung vor allem unter den Produktionsarbeitern zeitweise deutlich nach. Grundlage hierfür waren einerseits die Zugeständnisse im Rahmen der Krisenvereinbarung, die insbesondere durch die sehr ungleichmäßige Betroffenheit bei Teilen der Belegschaft Unverständnis hervorriefen. Andererseits führten die in der Krise noch einmal forcierten Rationalisierungsmaßnahmen zu einer weiteren Verschärfung des Leistungsdrucks, der die Unzufriedenheit ebenfalls steigerte. Ausdruck fand die nachlassende Legitimität auch der Sindelfinger Betriebsratsspitze in einer Reihe »unkontrollierter« Aktionen, die im Dezember-Streik 2009 ihren Höhepunkt fanden.

2.5 Standortkonflikt um C-Klasse in Sindelfingen im Dezember 2009

Die wichtigste betriebliche Auseinandersetzung während der Krise spielte sich im Dezember 2009 im Sindelfinger Daimler-Werk ab. Der spontane Streik gegen die Verlagerung der C-Klasse-Produktion stellte eine Ausnahme und einen Kontrapunkt zum dominierenden Krisen-Korporatismus dar. In Kapitel 2.5.1 werden die Ereignisse und in Kapitel 2.5.2 die Deutungen der Akteure dargestellt. Obwohl das Zustandekommen des von der Betriebsratspitze zunächst nicht kontrollierten Ausstands als Legitimitätsverlust der Beschäftigtenvertretung gewertet werden kann, kam es im Verlauf der Auseinandersetzung zum paradox anmutenden Ergebnis einer Stärkung des Betriebsrats und seiner Legitimitätsressourcen. Dieser Sachverhalt wird in Kapitel 2.5.3 diskutiert, bevor im Fazit (2.5.4) allgemeine Schlussfolgerungen gezogen werden.

2.5.1 Verlauf und Ergebnis

Im September 2009 wurden Planungen des Daimler-Vorstands bekannt, die Montage des C-Klasse-Modells – das als Verkaufsschlager und »Cash-Cow« gilt – aus dem Sindelfinger Werk abzuziehen, die Fertigung für Deutschland in Bremen zu konzentrieren und die Produktion für Nordamerika und Asien in die USA und nach China zu verlagern. Im Gegenzug für den Verlust der C-Klasse, von der im Vorjahr fast 440.000 Stück verkauft worden waren, sollte Sindelfingen die Montage des Modells SL aus Bremen erhalten. Dies sei jedoch kein adäquater Ersatz, kritisierte der Betriebsrat. Für den SL würden nur rund 1.000 Beschäftigte benötigt, durch die Verlagerung der C-Klasse seien jedoch mehr als 4.000 Arbeitsplätze gefährdet. Hinzu kämen die Effekte der ohnehin laufenden Rationalisierung, sodass »in der Spitze ein Überhang von bis zu 6.000 Beschäftigten« möglich sei. Ein Abbau in diesem Ausmaß sei »sozialverträglich nicht mehr beherrschbar«, erklärte der Betriebsrat, der zudem darauf verwies, dass in der Region weitere rund 2.000 Arbeitsplätze infolge des Abzugs der C-Klasse wegfallen würden (Behruzi 2009b: 1, Brennpunkt Brisant November 2009: 1-4, Wulff 2009a: 5).

Begründet wurden die Pläne mit den niedrigeren Transport- und Logistikkosten, dem Wegfall von Wechselkursrisiken sowie allgemein mit der Notwendigkeit, »näher am Markt« zu produzieren. Der starke Euro führte zu diesem Zeitpunkt zu einer deutlichen Verteuerung deutscher Exporte. Nach Angaben des Daimler-Managements belief sich die Kostendifferenz zwischen Sindelfingen und der Fabrik in Tuscaloosa (Alabama) pro Fahrzeug auf 2.000 Euro, pro Arbeitsstunde liege der Unterschied bei 24 Euro. Zudem werde in dem US-Werk 1.800 Stunden pro Jahr gearbeitet, in Sindelfingen

aber nur 1.350 Stunden (Daimler Pressemitteilung 7.12.2009, Neumann 2009f: 5). Die Untertürkheimer *Alternative* (Dezember 2009: 1) erklärte, der Konzernvorstand wolle »in Wahrheit gar nicht unbedingt marktnäher produzieren, sondern vor allem billiger«. Gleiches gelte für das neue A-Klasse-Werk in Ungarn. In den USA habe das Daimler-Management »eine gewählte Interessenvertretung der Belegschaft verhindert«, so die Linksoppositionellen. Die US-Gewerkschaften UAW und IAM waren in zwei Anläufen 2000 und 2006 damit gescheitert, eine Tarifbindung und gewerkschaftliche Organisierung für die Belegschaft durchzusetzen. Dem Konzern wird vorgeworfen, eine spezielle Abteilung zur Verhinderung gewerkschaftlicher Aktivitäten an dem Standort geschaffen zu haben (Konicz 2009: 15).

Ebenso wie die Opposition lehnte die Betriebsratsspitze die Verlagerung ab, unter anderem mit dem Argument, die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Sindelfingen werde durch eine Verlagerung der C-Klasse geschmälert. Zugleich betonte sie aber, keine »Zukunftssicherung III und IV« vereinbaren und erneut Zugeständnisse zum Erhalt der Produktion am Standort machen zu wollen. »Das geht definitiv nicht mehr«, sagte der Betriebsratsvorsitzende Erich Klemm. Schließlich habe die Belegschaft bereits 1996 und 2004 Verzicht geübt, um die C-Klasse in Sindelfingen zu halten. Allerdings habe das Management auch keine Forderung in diese Richtung gestellt. Nach seiner Einschätzung gehe es »diesmal nicht um die Wettbewerbsfähigkeit der Werke untereinander, sondern um die Berücksichtigung der weltweiten Rahmenbedingungen«, so Klemm gegenüber der Presse. Daimler fertigte zu dieser Zeit 80% der Fahrzeuge in Westeuropa, verkaufte dort aber weniger als 60% (Brennpunkt Brisant November 2009: 1-4, Xabl26: 28, Mitarbeiterinformation des Betriebsrats Sindelfingen vom 19.11.2009, Meldung AP 23.9.2009, Pretzlaff/Heller 2009, Reichert 2009, Deckstein 2009: 20).

»Erich Klemm sitzt im Aufsichtsrat und wusste mit Sicherheit schon seit Monaten, was der Vorstand mit uns vorhat!« Dieser in der oppositionellen Sindelfinger Betriebszeitung *Was tun?* (Dezember 2009: 1) geäußerte Verdacht wird von einem Insider teilweise bestätigt. Demnach hatte der Betriebsratsvorsitzende den Betriebsausschuss einige Wochen vor Bekanntgabe der Entscheidung informiert, diese Information aber zugleich als vertraulich deklariert. »Es sollte unter der Decke gehalten werden.« Erst Presseveröffentlichungen hätten dieses Vorhaben durchkreuzt. Für diese Aussage spricht die frühzeitige und kategorische Erklärung der Betriebsratsspitze, dieses Mal nicht über Zugeständnisse für den Erhalt der C-Klasse verhandeln zu wollen. Die Führung der Beschäftigtenvertretung vertrat of-

fensichtlich die Einschätzung, die Verlagerung sei als Unternehmensentscheidung ohnehin nicht zu verhindern. Offiziell forderte sie zwar stets den Erhalt der C-Klasse-Produktion am Standort, die Betonung lag aber schon bald auf der Forderung nach einem langfristigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen (Brennpunkt Brisant 3.12.2009: 2).

Einige Betriebsratsmitglieder dachten seinerzeit hingegen, die Daimler-Spitze werde noch »zur Vernunft kommen« und auf die Verlagerung verzichten. Dahinter stand auch der Gedanke, die in der Vergangenheit gezeigte Kompromissbereitschaft – insbesondere die Zugeständnisse der Belegschaften in Zusammenhang mit der Krise – würde die Kooperationsneigung des Managements erhöhen und von derartigen Entscheidungen abhalten (XbO17b: 4-7). Ein Funktionär der Sindelfinger Betriebsratsmehrheit erklärt: »Das Verhalten des Vorstands hat mich auch ein bisschen deshalb enttäuscht, weil wir ja fünf, sechs Monate vorher diese Gesamtbetriebsvereinbarung unterschrieben haben zur Arbeitszeitverkürzung, sprich: Wir haben uns bereit erklärt, der Firma direkt zu helfen, über Lohnverzicht, direkt. Und das relativ unproblematisch. [...] Und dass wir dann sechs Monate später, jetzt mal auf Deutsch gesagt, den Schuh in den Arsch kriegen, damit hätte eigentlich keiner so richtig gerechnet.« (XbM22: 120)

Ein Aktivist der Untertürkheimer Mehrheitsfraktion klagte, das Daimler-Management habe »die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aufgekündigt« (Neumann 2009g: 3). Und der *Brennpunkt Brisant* (November 2009: 3) verwies auf die intensive Mitarbeit der Sindelfinger Belegschaft am Rationalisierungsprozess KVP: »Sie haben mit viel Geduld über Jahre hinweg eine KVP-Welle nach der anderen über sich ergehen lassen, um die Produktivität weiter zu steigern. Und sie haben sich mit ihren Ideen intensiv in zahllosen Rationalisierungs-Workshops eingebracht. Und jetzt – quasi als Dankeschön – stehen die Produktion und damit die C-Klasse-Arbeitsplätze wieder auf der Kippe.« Aus Sicht der Linksoption bestätigte dies ihre Kritik an den Konzessionsvereinbarungen der Vergangenheit, die mittel- und langfristig keine Arbeitsplatzsicherung bedeuteten.

Anders als 2004 machte die Betriebsratsmehrheit den Konflikt um die C-Klasse 2009 nicht zu einer konzernweiten Auseinandersetzung. Zur Begründung verwies sie auf die unterschiedliche Betroffenheit der Werke. Neben Sindelfingen hatte die C-Klasse auch für Bremen eine große Bedeutung, für die meisten anderen Werke waren die Auswirkungen der Verlagerung jedoch marginal. Die Linksoption kritisierte diese Haltung und forderte Aktionen an allen Standorten (XbM22: 118, MX13, Stoßstange Dezember 2009: 1, Neumann 2009g: 3).

Vermutlich vor dem Hintergrund der Einschätzung, die Verlagerung sei als »Unternehmensentscheidung« ohnehin nicht zu verhindern, liefen die Aktivitäten des Betriebsrats zunächst eher schleppend an. Im September und Oktober 2009 beschränkten diese sich darauf, bei Center-Versammlungen und auf einer Betriebsrätekonferenz sowie in den Medien vor der Verlagerung zu warnen. Mitte November veröffentlichten IG Metall und Betriebsrat eine gemeinsame Erklärung mit Lokalpolitikern, in der sie an den Konzern appellierten, die C-Klasse weiterhin in Sindelfingen zu montieren. Erst kurz vor der entscheidenden Vorstandssitzung mobilisierte der Betriebsrat am 30. November zu zwei Betriebsversammlungen und am Folgetag in allen drei Schichten zu Kundgebungen vor dem Werkstor. Allein während der Frühschicht beteiligten sich rund 15.000 Beschäftigte an dem Protest, darunter auch Gewerkschafter von Behr, KBA Metalprint, Coperion, Porsche und vielen anderen Betrieben der Region. »Wir brauchen sofort eine Aussage des Konzernvorstands, dass sich niemand im Unternehmen Sorgen um seinen Arbeitsplatz machen muss« (Neumann 2009h: 1), forderte der örtliche Bevollmächtigte. Auch der Betriebsratsvorsitzende nannte den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen als zentrale Forderung und betonte: »Wir werden die Arbeitsplätze nicht kampflos ins Nirwana verschwinden lassen« (ebenda). Er kündigte außerordentliche Betriebsversammlungen für die folgende Woche an. Zudem sollten für das Wochenende geplante »Flexi-Schichten« entfallen (Neumann 2009i: 5, Brennpunkt Brisant 16.12.2009: 4, Brennpunkt Brisant November 2009: 2-3).

Noch am Abend der großen Protestaktion traf der Daimler-Vorstand seine Entscheidung, die am nächsten Morgen per Pressemitteilung und Mail an die Mitarbeiter verbreitet wurde: Die C-Klasse würde ab 2014 nicht mehr in Sindelfingen, sondern nur noch in Bremen und den USA vom Band laufen. Nun traf die Sindelfinger Werkleitung nach Einschätzung von Gewerkschaftsfunktionären eine folgenschwere Entscheidung: Die Meister wurden angewiesen, die Produktionsarbeiter um zehn Uhr zu versammeln, um ihnen die Maßnahme zu erläutern. Dadurch mussten die Bänder angehalten werden, die Beschäftigten waren nicht mehr vereinzelt, sondern kamen Abteilungsweise zusammen. Das gab einigen linken Vertrauensleuten die Gelegenheit, sich abzusprechen und zu einer spontanen Aktion aufzurufen. Ein Gewerkschaftsfunktionär beschreibt die Dynamik der Situation: »Unsere Werkleitung ist so dumm und lässt über die Meister die Gruppen zusammenrufen und die Entscheidung verkünden. Da gab es natürlich Bandstillstände. Und die Bandstillstände haben dazu geführt, dass sich ein paar, wirklich ein paar, verselbständigen haben. Ich drücke es mal so

aus, wie das entstanden ist: Da malt einer ein Schild, Din A3, und schreibt drauf: C-Klasse bleibt in Sindelfingen. Und nimmt das in die Hand und läuft durch die C-Klasse durch. Die sind in der E-Klasse gestartet, zu dritt oder zu viert. Und kommen von der E-Klasse in die C-Klasse. Das sind zwei Bauten, die direkt zusammen sind, verbunden mit so einem großen überdachten Steg. Und kommen von der C-Klasse zurück mit der kompletten Mannschaft – anderthalb Tausend Menschen. Und die E-Klasse kriegt das mit, dass die C-Klasse steht und dann stand die E-Klasse auch. Da standen dann also mal geschwind 3000 Menschen. Das war definitiv so: Die haben sich selber mobilisiert« (XbM22: 123).

Ganz ähnlich der Bericht eines anderen Betriebsrats: »Da haben sich einige vorher abgesprochen, sowohl in der C-Klasse als auch in der E-Klasse. Das sind die beiden großen Montagebereiche. Die haben gesagt: Das können wir uns nicht bieten lassen, dass die uns kalt abservieren. Und wenn wir informiert werden, sagen wir: Okay, jetzt sind wir informiert und jetzt gehen wir nicht zurück ans Band. Die haben das untereinander abgesprochen – eigentlich an dem Morgen noch. Insofern war es sehr spontan. Die sind dann marschiert und das war dann wie so ein Lauffeuer. Das waren am Anfang vielleicht, was weiß ich, bloß 100. Aber das war ein Pulverfass, das ging ganz schnell. Die sind dann nicht nur ins Betriebsratsbüro gelaufen, sondern auch noch rübergewandert in die C-Klasse. Da kamen dann auch schon Leute angewandert. Die haben sich getroffen und so hat sich das irgendwie weiter vermehrt bis sich dann wirklich mehrere Tausend vor dem Betriebsratsbüro versammelt hatten« (XbO17b: 21).

Die beiden Vorsitzenden des Betriebsrats waren an diesem Tag nicht im Werk, sondern bei einer GBR-Sitzung (XbO17b: 18). Schon das ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Arbeitsniederlegung nicht von der Führung der Beschäftigtenvertretung initiiert wurde. Und nicht nur das: Sie übte zeitweise keinerlei Kontrolle über die Arbeiter aus, die ihrer Wut über die Unternehmenspolitik lautstark Ausdruck verliehen. Selbst für die Vertrauensleute, die die Aktion angestoßen hatten, sei die Situation »überhaupt nicht beherrschbar« (XbO17b: 26) gewesen. Ein beteiligter Aktivist erklärt: »Außerdem war da eine ungeheure Wut bei den Kollegen. Es wurde ständig gerufen ›C bleibt hier‹. Ein paar haben gerufen: ›Wir wollen zum Bau eins marschieren‹, das ist der Sitz der Werkleitung. Dann haben sich ein paar Vertrauensleute, auch ein Betriebsrat war dabei, beraten und gesagt: Es ist richtig, dass man jetzt dahin marschiert, was anderes geht gar nicht mehr. Das ging dann auch wieder in Windeseile. Man hat dann schnell IG Metall-Fahnen und was da war aus dem Büro geholt und ist marschiert« (XbO17b: 26).

Dass die Arbeiter bei dieser, von Betriebsrat und Vertrauenskörperleitung weder geplanten noch autorisierten Aktion (XbM23: 88f.) schnell noch IG Metall-Fahnen mitnahmen, ist ein interessantes Detail. Es zeigt die trotz einer gewissen Entfremdung fortbestehende Identifikation mit der Gewerkschaft. Der Wunsch nach einer Legitimierung des Protests durch die Zurschaustellung offizieller Gewerkschaftssymbole könnte dabei ebenfalls eine Rolle gespielt haben. Zu Übergriffen oder Sachbeschädigungen kam es trotz der aufgeheizten Stimmung – anders als während der Auseinandersetzung teilweise kolportiert – nach übereinstimmenden Aussagen von Beteiligten nicht (XbM22: 125, Mxb5). »Es war im Grunde so, dass diejenigen, die das Ganze ausgelöst hatten, nicht mehr so recht wussten, was sie jetzt mit der Meute anfangen sollten« (XbO17b: 29), berichtet einer der Beteiligten. Dies dokumentiert zum einen den tatsächlich spontanen und unorganisierten Charakter der Arbeitsniederlegung. Zum anderen zeigt es die Schwäche der linksoppositionellen Akteure im Werk Sindelfingen, die in einer Situation des Kontrollverlusts durch die Betriebsratsspitze nicht in der Lage waren, selbst Führung zu übernehmen.

Die folgenden Schichten schlossen sich der Arbeitsniederlegung an, sodass an dem gesamten Tag (Mittwoch) in der Produktion nicht gearbeitet wurde, wodurch insgesamt 1.000 Fahrzeuge nicht montiert wurden. Für den folgenden Tag (Donnerstag) rief die IG Metall alle drei Schichten offiziell zu Kundgebungen auf. Doch bei der Kundgebung in der Frühschicht wurden nicht nur die Werkleitung, sondern auch Spitzenfunktionäre des Betriebsrats von aufgebrachtten Arbeitern teilweise niedergebrüllt. »Die Situation droht, außer Kontrolle zu geraten« (Scheinpflug/Schiermeyer 2009: 12), kommentierte der Bezirksleiter der IG Metall in der Presse.

Eine Betriebsratssprecherin betonte gegenüber den Medien: »Es ist nicht das Ziel, die Produktion lahmzulegen und das Unternehmen zu schädigen« (Neumann 2009j: 4). Dementsprechend forderte die Betriebsratsführung die Arbeiter im Anschluss an die Kundgebung auf, an die Bänder zurückzukehren. Doch einige Hundert Beschäftigte weigerten sich. Sie verließen erneut ihren Arbeitsplatz und versammelten sich wie schon am Vortag vor dem Verwaltungsgebäude des Werks. Dies dokumentiert, dass die Betriebsratsführung auch zu diesem Zeitpunkt noch keine volle Kontrolle über die Aktionen ausübte. Erst im Laufe des Donnerstags gelang es ihr, mit Hilfe des Vertrauenskörpers stärker auf die Produktionsarbeiter einzuwirken (XbO17b: 38-40).

Am Freitag rief die IG Metall zu einer offiziellen Demonstration vom Werk in die Sindelfinger Innenstadt auf, an der sich mehr als 12.000 Beschäftigte

beteiligten. Ursprünglich war eine Großkundgebung vor der Daimler-Zentrale angedacht gewesen, was die IG Metall-Spitze aber mit dem Verweis auf »logistische Probleme« ablehnte – womöglich auch, weil sie eine Eskalation befürchtete. Am Abend demonstrierten noch einmal 8.000 Arbeiter in Böblingen. Zu dieser Zeit hatte die Betriebsratsspitze die Kontrolle weitgehend wiedererlangt, obwohl sie zum Teil immer noch heftig und lautstark kritisiert wurde. Deutlich wurde dies daran, dass ein Versuch linker Aktivisten, die Demonstration auf eine nahegelegene Autobahn zu führen, scheiterte. Die Führung des Betriebsrats hatte sich darauf vorbereitet und die entsprechenden Zugänge abgeriegelt. Auch hier wird die Schwäche der linksoppositionellen Kräfte in Sindelfingen im Vergleich zu denjenigen im Untertürkheimer Werk deutlich. Letztere hatten die Blockade der B10 im Jahr 2004 generalstabsmäßig vorbereitet, in Sindelfingen handelte es sich eher um spontane Überlegungen, die letztlich nicht in die Tat umgesetzt wurden. Spätestens an diesem Freitag war aus der eigenständigen und unkontrollierten Arbeitsniederlegung von Teilen der Produktionsbelegschaft eine Kampagne unter Regie der Vertrauenskörperleitung und des Betriebsrats geworden (XbO17b: 48-50, Neumann 2009k: 3, Brennpunkt Brisant 16.12.2009: 5, MXb4, MXb14, XbM22: 127-129).

Wie ist es ausgerechnet in Sindelfingen – dessen Belegschaft stets diszipliniert den offiziellen Aufrufen von Betriebsrat und IG Metall folgte – zu einer solch spontanen Explosion gekommen? »Das ist in Sindelfingen noch nie passiert« (XbM22: 131), sagt ein langjähriger betrieblicher Funktionär zu den Aktionen. Als deren Grundlage sieht er »den Frust«, der »überall sitzt«. »Und der baut sich auf. Und wenn der sich nie abreagieren kann, dann muss man damit rechnen, wenn dann irgendwann einmal bei einer bestimmten Gelegenheit einer aufsteht und sagt, jetzt machen wir das so, dann entlädt sich der ganze Frust [...]. Es wirkt sich jetzt aus, dass in den letzten zehn Jahren massiv die Produktivität gesteigert wurde« (XbM22: 133).

Den Zusammenhang zu Leistungsverdichtung und Personalmangel stellt auch ein anderer Betriebsrat her. In Kombination mit den Lohnverlusten durch Arbeitszeitverkürzung hätten sie im Laufe des Jahres 2009 immer wieder zu Bandstillständen geführt, die durch »kollektive Betriebsratsbesuche« ausgelöst wurden. Insbesondere in der E-Klasse, wo der Anlauf eines neuen Modells zusätzlichen Druck erzeugte, aber auch im Rohbau und der Sitzfertigung kam es im Vorfeld des Dezemberstreiks zu einer Vielzahl solcher Aktionen. Das Mittel, sich während der Arbeitszeit mit einem gemeinsamen Besuch beim Betriebsrat über schlechte Arbeitsbedingungen zu beschweren, wurde bei Daimler Sindelfingen schon seit längerem angewendet. Al-

lerdings hatte dies 2009 deutlich größere Ausmaße als in der Vergangenheit. Die kollektiven Gänge zum Betriebsrat waren höchstens mit einzelnen Mitgliedern, aber nicht mit dem Gremium abgesprochen. Im Gegenteil richteten sie sich implizit und zum Teil offen gegen die in Fragen der Arbeitssituation als inaktiv wahrgenommene Beschäftigtenvertretung. Vorläufiger Höhepunkt dieser Ereignisse war ein Protest von fast 1.000 Arbeitern vor dem Betriebsratsbüro im Juli 2009 (XbO17: 27-29, 36-42, XbO18: 51, Brennpunkt Extra Juli 2009: 4-7).

Ein Großteil dieser Aktionen fand nicht den Weg in eine breitere Öffentlichkeit. Selbst in den Vertrauensleute- und Betriebsversammlungen wurden sie kaum thematisiert. Hier machte sich bemerkbar, dass es in Sindelfingen keine konsolidierte Linksopposition mit eigenen Organen und Medienzugang gibt. Selbst Aktivisten in dem – allerdings auch sehr großen – Werk bekamen oftmals erst sehr viel später mit, dass Aktionen stattgefunden hatten. In der Betriebszeitung der IG Metall kam das Thema, wenn überhaupt, nur sehr selten und in Nebensätzen zur Sprache (XbO17: 38). In der Presse fanden die Vorfälle gar keine Erwähnung, mit Ausnahme eines Beitrags in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 2.9.2009, in dem von zwei spontanen Arbeitsniederlegungen im Juli in der Sindelfinger E-Klasse-Produktion berichtet wurde: »Die Mitarbeiter fühlten sich überfordert und gehetzt. Nur noch 85 Sekunden dauert es bei der neuen E-Klasse, bis das Band sich weiterbewegt und das nächste Auto anrollt, bisher waren es mehr als 100 Sekunden. Das Band wenigstens in der Krise langsamer laufen zu lassen, wie Porsche das tut, kommt für Daimler nicht in Frage. Wer arbeitet, muss richtig ran – was die Stimmung nicht gerade hebt, zumal in Zeiten, da andere Werksteile mangels Nachfrage menschenleer sind« (Preuß 2009: 18).

Nach Ansicht beteiligter Aktivisten bildeten die von einzelnen Vertrauensleuten initiierten Betriebsratsbesuche während der Arbeitszeit und die damit einhergehenden Bandstillstände in den Monaten vor dem Streik im Dezember 2009 eine wichtige Voraussetzung für die großflächigen Arbeitsniederlegungen gegen die Verlagerung der C-Klasse (XbO18: 51, MXb4). »Die Leute waren sozusagen in Übung« (XbO17b: 9), meint ein Funktionär. Das habe »eine Rolle dabei gespielt, dass es zu dieser Stimmung kam und dass es möglich war, das auszulösen« (XbO17b: 18).

Infolge der Verlagerungsentscheidung folgte Anfang Dezember »fast eine Woche Ausnahmezustand« (XbO17b: 46) mit täglichen Versammlungen und Demonstrationen in Sindelfingen (XbM23: 77). Auch im Untertürkheimer Werk kam es daraufhin zu Aktionen, obwohl dieses von der Verlagerung nur

wenig betroffen war. »Wenn sie in Sindelfingen anfangen, dann geht es als nächstes hier weiter – deshalb muss man zueinander stehen« (Neumann 2009g: 3), begründete ein Beschäftigter seine Teilnahme an einer Arbeitsniederlegung. In den anderen Daimler-Werken blieb es hingegen ruhig. Dabei war insbesondere Bremen stark von den Umstrukturierungen betroffen. Zwar sollte die Produktion der C-Klasse für den europäischen Markt dorthin verlagert, die arbeitsintensive Fertigung für Nordamerika sowie die SL-Montage aber abgezogen werden. Nach Aussage eines linken Bremer Betriebsrats wollten sich im Dezember 2009 viele der dort Beschäftigten den Arbeitsniederlegungen anschließen. Von der örtlichen Betriebsratsspitze sei ihnen jedoch erklärt worden, die Sindelfinger Kollegen wollten nicht, dass andere Werke ebenfalls in den Ausstand treten (MXb17).

Obwohl Sindelfingen als Montagewerk nur wenige Komponenten für andere Standorte produziert, verursachte der Streik zunehmend Bandstillstände in anderen Daimler-Fabriken, so zum Beispiel im badischen Rastatt, wo die Produktion der A- und B-Klasse wegen fehlender Türen aus Sindelfingen zeitweise eingestellt werden musste. Gleiches passierte in Bremen wegen fehlender Rohbauteile (Neumann 2009l: 3, Neumann 2009m: 1).

Hatte sich die Konzernspitze offiziellen Verhandlungen mit dem Betriebsrat über die C-Klasse-Verlagerung zuvor noch verweigert, wollte sie nach Beginn der Arbeitsniederlegungen möglichst schnell in Gespräche eintreten. Die Verhandlungen begannen am Sonntag (6.12.2009) und kamen schon drei Tage später zu einem Ergebnis, das am Donnerstag (10.12.) auf Betriebsversammlungen und Pressekonferenzen¹⁰³ verkündet wurde. Am Mittwoch hatte die VKL die Vertrauensleute des Standorts zusammengeholt, um ihnen die Vereinbarung zu erläutern. Deren wichtigstes Element hatte Konzernchef Zetsche bereits zu Wochenbeginn vor der immer noch aufgebrachten Belegschaft in seinem ersten Satz benannt: »Niemand im Werk Sindelfingen wird durch die Entscheidung zur C-Klasse seine Arbeit verlieren.« Zugleich bekräftigte er die »unabdingbare Notwendigkeit« (Daimler Pressemitteilung vom 7.12.2009), die Produktion der C-Klasse ab 2014 nach Bremen bzw. in die USA zu verlagern. Für den Standort Sindelfingen müssten mit dem Betriebsrat nun noch die Details zur Beschäftigungssi-

¹⁰³ Anders als bei der »Zukunftssicherung 2012« im Jahr 2004 wurde das Verhandlungsergebnis im Dezember 2010 von Unternehmensleitung und Betriebsrat auf getrennten Pressekonferenzen präsentiert. Womöglich ist das eine Schlussfolgerung der Betriebsratsspitze aus der Tatsache, dass die Linksopposition den gemeinsamen Auftritt seinerzeit zur Delegitimierung nutzte.

cherung ausgehandelt werden, kündigte Zetsche an (Brennpunkt Brisant 16.12.2009: 5, XbM22: 76).

Kurz darauf unterzeichneten Betriebsrat und Werkleitung eine »Vereinbarung über die Verlagerung der Produktion der Baureihe C-Klasse« aus Sindelfingen nach Bremen, Tuscaloosa (USA), Peking (China) und East London (Südafrika). In der Präambel hielten beide Seiten ihre unterschiedlichen Einstellungen zu dieser Maßnahme fest. Vom Unternehmen wurde sie »aus absatzstrategischen Gründen für [...] dringend erforderlich«, gehalten, während der Betriebsrat »die Entscheidung weiterhin für falsch hält«. Einig war man sich hingegen in den »notwendigen Maßnahmen, um die Beschäftigung am Standort Sindelfingen trotzdem zu sichern«. »Zur Kompensation [...] der wegfallenden Arbeitsplätze« sollte u.a. die Baureihe R 231 (SL) von Bremen nach Sindelfingen verlagert werden, was der Vorstand ohnehin seit längerem angekündigt hatte – und laut Betriebsrat 1.000 Arbeitsplätzen entsprach. Die Fertigung der Sitze aller am Standort montierter Fahrzeuge sollte bis auf eine Ausnahme in Eigenregie stattfinden, was zusätzlich etwa 60 Arbeitsplätzen entsprach. Die nächsten Modellgenerationen für die S- und E-Klasse wurden dem Standort ebenso zugesagt wie Insourcing in der Größenordnung von 850 Arbeitsplätzen. Zudem würden rund 500 in die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Personalplanung abgeordnete Produktionsarbeiter dort dauerhaft übernommen. Mit diesen und weiteren Maßnahmen werde »angestrebt, den [...] Beschäftigten [...], deren Arbeitsplätze durch die Verlagerungsmaßnahmen betroffen sind, einen gleichwertigen Arbeitsplatz am Standort Sindelfingen anzubieten« (Vereinbarung über die Verlagerung der Produktion der Baureihe C-Klasse vom 10.12.2009).

Zum Abbau von Personalüberhängen sollten freiwillige Versetzungen in andere Werke – bezuschusst mit einer einmaligen Mobilitätspauschale von 10.000 Euro pro Mitarbeiter – sowie freiwillige Ausscheidungsvereinbarungen mit Abfindungen und in begrenztem Umfang Frühpensionsverträge dienen. Der in der Öffentlichkeit am stärksten rezipierte Bestandteil des Vertrags war der Ausschluss betriebsbedingter Beendigungskündigungen bis Ende 2019. »Dabei wird vorausgesetzt, dass bei Personalüberhängen die erforderlichen Maßnahmen zu einem sozialverträglichen Personalabbau vereinbart werden«, heißt es in dem Vertragstext. Zudem ist für den Fall einer Veränderung der »wesentlichen Grundannahmen« der Unternehmensstrategie vorgesehen, dass Betriebsrat und Management in Verhandlungen über einen Interessenausgleich eintreten, »um der veränderten Situation Rechnung zu tragen und betriebsbedingte Be-

endigungskündigungen zu vermeiden« (Vereinbarung über die Verlagerung der Produktion der Baureihe C-Klasse vom 10.12.2009). Auch die zugesagte Beibehaltung der Ausbildungszahlen am Standort wurde unter diesen Vorbehalt gestellt.

Neben dem eigentlichen Vereinbarungstext ist auch eine beigefügte Protokollnotiz von Bedeutung. Darin heißt es: »Unternehmensleitung und Betriebsrat sind sich darüber einig, dass über die Laufzeit der Vereinbarung in diesem Rahmen weiterhin Maßnahmen zur Effizienzsteigerung erforderlich sind, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Sindelfingen zu erhalten.« Zudem ist in der Notiz festgelegt, dass »im Falle eines [...] im Rahmen der o.g. Vereinbarung entstehenden temporären Personalbedarfs dieser im erforderlichen Umfang durch den Einsatz von Zeitarbeitskräften gedeckt werden kann. Erforderlichenfalls wird über eine Öffnung der DC Move Vereinbarung für das Werk Sindelfingen beraten.« Diese im Rahmen der »Zukunftssicherung 2012« geschlossene Vereinbarung begrenzte das Leiharbeiterkontingent pro Standort auf vier Prozent. Fünf Monate später wurde diese Begrenzung mit der »Ergänzungsregelung zur GBR-Vereinbarung Senkung der Arbeitskosten«¹⁰⁴ für alle Standorte aufgeweicht (Vereinbarung über die Verlagerung der Produktion der Baureihe C-Klasse vom 10.12.2009).

2.5.2 Deutungen der Akteure

Der zentrale Vorwurf oppositioneller Kräfte an die Adresse der Betriebsratsspitze lautet, diese habe nicht ernsthaft versucht, die Verlagerung der C-Klasse-Produktion und den damit einhergehenden Arbeitsplatzabbau zu verhindern. Dies wäre aber – so die Auffassung der Kritiker unterschiedlicher Schattierungen – vor dem Hintergrund des explosiven Protests durchaus möglich gewesen. Ein Funktionär vermutet, dass es »politische Absicht war [...], dem nachzugeben«. Trotz verbaler Ablehnung habe die Betriebsratsspitze die Verlagerung zumindest als »nicht vermeidbar«, vielleicht sogar als betriebswirtschaftlich notwendig angesehen – womit das »Co-Management noch vertieft« worden sei (Xab126: 134-137). Ein linksoppositioneller Betriebsrat argumentiert ähnlich: »Im Endeffekt langfristig machst du das ganze Abwickeln und die ganze Philosophie der Firma, in die Märkte zu gehen, machst du damit erst möglich. Du machst mit, du regulierst und verwaltest das. Das ist doch kein Gegenmodell, das da entsteht« (XaO3b: 64).

¹⁰⁴ Siehe Kapitel 2.4.2.

Die Untertürkheimer Linksopposition betonte auf der einen Seite, die Verlagerung wäre nur durch eine längerfristige und standortübergreifende Mobilisierung der Belegschaften zu verhindern gewesen. Andererseits wird in ihren Reihen durchaus hinterfragt, ob die Verhinderung der Verlagerung das politisch korrekte Kampfziel gewesen wäre: »Wir müssen hier immer mehr Autos produzieren, denn nur damit kann man die Belegschaftszahl halten. Und die in China sollen arbeitslos bleiben. Das ist ja die Frage: Ist das überhaupt die richtige Haltung?« (XaO3b: 49). In der *Alternative* (Januar 2010: 1) hieß es: »Alle Mercedes dieser Welt müssen bestimmt nicht aus Deutschland kommen. Aber die extreme Entwertung von Arbeit zugunsten der Profite durch Verlagerung in Billiglohn-Standorte müssen wir bekämpfen. Sonst öffnen wir Erpressern nur Tür und Tor.« Entsprechend wurde die Verlagerung der C-Klasse nach Tuscaloosa von der Linksopposition vor allem mit den sehr viel niedrigeren Arbeitskosten im Süden der USA in Verbindung gebracht. Die getroffene Vereinbarung sei eine »verpasste Chance« gewesen, die Konzernpläne in diesem Punkt zu durchkreuzen.

Nach Einschätzung eines Sindelfinger Betriebsratsmitglieds ging es der Führung der Beschäftigtenvertretung während des Streiks darum, mit der frühzeitigen Forderung nach einem Kündigungsverzicht bis 2020 die zuvor dominante Parole »C bleibt hier« zu ersetzen. Das sei zwar nur teilweise gelungen, die Forderung der Betriebsratsspitze habe unter den Beschäftigten aber durchaus Anklang gefunden. »Die Auseinandersetzung hat sich in diesen zwei Forderungen manifestiert. Will man für die realen Arbeitsplätze kämpfen und sagt, die C-Klasse muss hier bleiben. Oder dass man sagt: Ich will Arbeitsplatzsicherung, was man 1996 und 2004 auch hatte, also den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis 2020« (XbO17: 42).

Die Betriebsratsspitze reagiert auf die Kritik mit dem Hinweis, bei der Verlagerung handele es sich um eine Entscheidung des Unternehmens, die nicht unter die Mitbestimmungsrechte der Betriebsverfassung falle. In allen offiziellen Verlautbarungen des Betriebsrats während und nach der Auseinandersetzung – inklusive der Vereinbarung selbst – wird der Verlagerungsbeschluss als falsch bezeichnet. In manchen Einzelgesprächen mit Vertretern des Gremiums klingt allerdings zumindest Verständnis für die Entscheidung des Daimler-Vorstands an. Ohnehin habe dieser keinerlei Angebote an die Beschäftigtenvertretung gemacht, die Verlagerung durch Konzessionen zu vermeiden. Da eine solche, 1996 und 2004 durchgespielte Variante vom Vorstand gar nicht erst ins Spiel gebracht wurde, schloss auch der Betriebsrat Zugeständnisse für den Erhalt der C-Klasse-Produktion von Beginn an kategorisch aus. Ob diese Positionierung im Falle einer anderen

Haltung des Vorstands Bestand gehabt hätte, sei dahingestellt. Jedenfalls betonte die Betriebsratsspitze in ihren Stellungnahmen zur Vereinbarung, für diese keine Konzessionen gemacht zu haben. (Scheibenwischer Dezember 2009: 2, Scheibenwischer Januar 2010: 1, XbM22: 154, XbM23: 31-34, Scheibenwischer Februar 2009: 6).

Die Sindelfinger Betriebsratsführung verwies in ihrer Bilanz vor allem auf den sehr langfristig angelegten Schutz vor Entlassungen, den »keine andere Belegschaft in der Republik [...] bislang erreicht« (Brennpunkt Februar 2010: 2) habe. Auch von weiten Teilen der Belegschaft wurde dies wohl als großer Erfolg verbucht. Dennoch kritisierte die Linksopposition: »Von ›Beschäftigungssicherung‹ kann eigentlich keine Rede sein« (Alternative Januar 2010: 1). Denn die Vernichtung von Arbeitsplätzen werde mit der Vereinbarung nicht gestoppt. Im Gegenteil seien darin Mechanismen zum Stellenabbau enthalten, wie Abfindungsprogramme und Altersteilzeitregelungen. Hier wird ein in sämtlichen vorangegangenen Standortvereinbarungen hervorgetretener Deutungskonflikt erneut virulent. Einige Aktivisten knüpften zudem an der von der Betriebsratsspitze zu Beginn der Auseinandersetzung selbst vorgebrachten Kritik an, die Verlagerung belastete die Perspektive des Sindelfinger Werks, da sich dessen Kostensituation durch die starke Stückzahlreduzierung verschlechterte. Längerfristig sei vor diesem Hintergrund auch die Fertigung anderer Modelle gefährdet, so die mehrfach geäußerte Vermutung (XbO17b: 74, Neumann 2009j: 4, Neumann 2009n: 5, Xab126: 48, 152).

Erneut machte sich die Kritik an der auch in diesem Vertrag enthaltenen »Katastrophenklausel« fest. Da die Unternehmensleitung den Ausschluss von Kündigungen im Falle einer Veränderung der »wesentlichen Grundannahmen« der periodisch-strategischen Planung in Frage stellen kann, gehe diese mit der Zusage kein Risiko ein, so ein Vertreter der Linksopposition. Denn bei Eintreten der optimistischen Grundannahmen – bis 2017 wurde eine Steigerung der Jahresproduktion auf 1,5 Millionen Fahrzeuge angenommen – sei der Personalbedarf ohnehin so groß, dass es nicht zu Entlassungen kommen werde (XaO3b: 54).

Kritik übten die Linksoppositionellen auch an der Strategie der Sindelfinger Betriebsratsführung, die Auseinandersetzung anders als 2004 nicht zu einem konzernweiten Konflikt zu machen, sondern allein über die Zukunft des südwestdeutschen Montagewerks zu verhandeln. Zwar erklärte die Untertürkheimer *Alternative* (Januar 2009: 1), die C-Klasse-Verlagerung stelle für das Komponentenwerk »aktuell ein überschaubares Problem« dar. Langfristig seien die Arbeitsplätze in Untertürkheim wegen der angestrebten Konver-

sion der Antriebstechnologie vom Verbrennungs- zum Elektromotor jedoch »viel mehr in ihrer Existenz bedroht als die in Sindelfingen«. Unmittelbar negativ von der C-Klasse-Verlagerung betroffen war – im Gegensatz zur öffentlichen Wahrnehmung, für die der Standort als Gewinner galt – das Werk in Bremen (XbM22: 117, Kupfer 2009: 3). Vor diesem Hintergrund und wegen der in allen Werken Ende 2011 auslaufenden »Zukunftssicherung 2012« wäre es sinnvoll gewesen, die Themen erneut gemeinsam zu verhandeln, argumentierten Linksoppositionelle aus verschiedenen Standorten. »Man hätte den Schwung der Auseinandersetzung um die C-Klasse durchaus dafür nutzen können, um auch in diesen Fragen [Beschäftigungsperspektiven der anderen Standorte] weiter zu kommen« (MXb3), so ein Alternative-Betriebsrat aus Untertürkheim. Die mit einer Zentralisierung der Verhandlungen auf Konzernebene einhergehenden Legitimations- und Partizipationsprobleme – die sie in Bezug auf den Konflikt von 2004 aufgeworfen hatte – thematisierte die Linksopposition in diesem Zusammenhang nicht.

Das Potenzial einer standortübergreifenden Mobilisierung zeigte sich kurz darauf in Bremen. Dort war im Dezember 2009 die Forderung, sich den Arbeitsniederlegungen der Sindelfinger Kollegen anzuschließen, von der örtlichen Betriebsratsmehrheit abgelehnt worden. Erst nach Beendigung des Sindelfinger Streiks, am 22. Januar, kam es im Bremer Werk zu einer spontanen Aktion, die von linken Vertrauensleuten ohne Rückendeckung der Betriebsratsführung und der VKL organisiert worden war: 2.200 Beschäftigte beteiligten sich an der Protestdemonstration während der Arbeitszeit. In der Folge mobilisierte die VKL am 1. Februar 2010 zur Begleitung von Verhandlungen über einen Interessenausgleich 7.000 Beschäftigte zu vorübergehenden Arbeitsniederlegungen. Kurz darauf präsentierte sie eine Vereinbarung, in der dem Werk eine »gute Beschäftigungsperspektive« bescheinigt wurde. Für den Fall dennoch entstehender Personalüberhänge werde über diverse Maßnahmen zur Stellenreduzierung verhandelt. Die Bremer Linksopposition bezeichnete den Kontrakt als »Wischwaschi-Papier«, in dem die zentrale Forderung nach einem Ausschluss von Kündigungen nicht enthalten sei. (Neumann 2010b: 4, Interessenausgleich Daimler-Werk Bremen 1.2.2010).

In Bezug auf die Sindelfinger Vereinbarung üben Vertreter der Linksopposition Kritik an einer Protokollnotiz, in der der Betriebsrat seine Mitarbeit an der Steigerung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zusagte. Dies wird von den Kritikern als Hilfe beim Personalabbau interpretiert, da die Steigerung der Arbeitseffektivität ohne ein entsprechendes Wachstum des Arbeitsvolumens stets die Reduzierung der benötigten Arbeitskräftezahl nach

sich ziehe (Alternative Januar 2010: 1). »Für noch mehr Leistungsverdichtung zu sorgen, ist nicht Aufgabe eines Betriebsrats«, kritisiert ein Vertreter der Linksopposition im Werk (Neumann 2009n: 5). Auch ein Funktionär der Mehrheitsfraktion weist auf den Zusammenhang zwischen Produktivitätssteigerung und Stellenabbau hin: »Das ist ganz logisch. Wenn wir eine Produktivität haben, die zwischen vier und acht Prozent liegt im Jahr, dann ergibt sich das automatisch: Entweder ich baue mehr Autos oder ich habe weniger Menschen.« (XbM22: 113).

2.5.3 Paradoxes Resultat: Stärkung der Betriebsratsspitze

Die Auseinandersetzung um die Verlagerung der C-Klasse aus dem Sindelfinger Montagewerk war für den Standort außergewöhnlich. Erstmals in der jüngeren Vergangenheit verlor die Betriebsratsspitze – die zuvor unangefochten bestimmte und anders als in Untertürkheim nicht mit einer konsolidierten Linksopposition konfrontiert ist – zumindest zeitweise die Kontrolle über die Belegschaft. Das drückte sich u.a. in massiven Unmutsäußerungen von Teilen der Belegschaft gegenüber ihren Vertretern und im Nichtbefolgen der von führenden Funktionären gegebenen Anweisungen aus. Ein Gewerkschaftsfunktionär bewertet die Aktionen daher als »gefährliche Mobilisierung«, die »auf dem Frust der Menschen aufbaut«. Eine solche Art der Mobilisierung könne die Beschäftigtenvertretung »relativ schlecht begrenzen [...], relativ schlecht einschätzen und regeln«. »Man muss sich mal vorstellen, wir hätten das nicht in den Griff gekriegt, was sich da alles hätte aufschaukeln können [...]. Die wollten ja die Autobahn zumachen. Die hätten alles gemacht« (XbM 22: 138). Eine solche Eskalation, davon zeigt sich der Funktionär überzeugt, hätte nicht nur zu einem schlechteren Verhandlungsergebnis geführt, sondern auch den Staatsapparat auf den Plan gerufen. Daher müsse die IG Metall ihre Fähigkeit, die Belegschaft zu kontrollieren, nicht nur gegenüber dem Unternehmen demonstrieren, sondern auch gegenüber dem Staat (XbM 22: 145).

Die von der Betriebsratsspitze unmittelbar vor der Verkündung der Vorstandsentscheidung organisierten Großkundgebungen können vor diesem Hintergrund als Versuch einer »kontrollierten Eskalation« gewertet werden, »die man schnell wieder abstellen kann« (Xab126: 134). Die Betriebsratsführung habe damit wie in vergangenen Situationen dieser Art versucht, »Widerstände [zu] kanalisieren und [zu] kontrollieren« (Xab126: 141), meint ein linker IG Metall-Funktionär.

Doch die begonnene Mobilisierung blieb nicht unter Kontrolle. Die Belegschaft folgte dem Plan der Betriebsratsspitze nicht, lediglich mit der Ver-

weigerung zusätzlicher Wochenendschichten und einer außerordentlichen Betriebsversammlung eine Woche später auf die Vorstandsentscheidung zu reagieren. Dass die Proteste deutlich weitergingen, führt ein oppositioneller Aktivist auf den Autoritätsverlust der Betriebsratsführung – der sich aus der Kombination verschärfter Rationalisierung und hohem Arbeitsdruck bei gleichzeitiger Kurzarbeit bzw. Arbeitszeitreduzierung und Lohnverlusten ergeben habe –, aber auch auf die Existenz eines »subjektiven Faktors« in Form linker Vertrauensleute zurück. Diese Aktivisten hätten in den Arbeitsgruppen Vertrauen genossen und miteinander im Austausch gestanden. Vor dem Hintergrund der angestauten Unzufriedenheit reichte dies, um die Arbeitsniederlegungen auszulösen. Die Oppositionellen waren aber nicht stark und organisiert genug, um nach Beginn des Streiks weiter entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung nehmen zu können. Dies ermöglichte es der Betriebsratsspitze, sich mit der Forderung nach einem langfristigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen an die Spitze der Proteste zu setzen und sich diese als Verhandlungsressource nutzbar zu machen (Neumann 2009i: 5, XbO17b: 53, XbM23: 89-91).

Das paradoxe Ergebnis dieser Entwicklung war eine Stärkung der Sinfelfinger Betriebsratsführung durch eine Protestwelle, die sie selbst nicht initiiert hatte. Man habe während der Auseinandersetzung viel Kritik einstecken müssen, nach der Entscheidung aber auch viel Lob bekommen, beschreibt ein führendes Betriebsratsmitglied die vorübergehenden Legitimitätsprobleme der Beschäftigtenvertretung (XbM23: 87). »Ich schätze, das wird uns jahrelang stabilisieren« (XbM22: 19), meint ein anderer Funktionär über den langfristigen Kündigungsverzicht. Sämtliche Belegschaftsvertreter betonen die entscheidende Rolle der Massenproteste, die der Betriebsrat als wichtige Verhandlungsressource nutzte.

Das Verhältnis zum Management sei durch dessen kompromisslose Haltung zur C-Klasse-Verlagerung »schon etwas gestört« (XbM23: 113) gewesen, berichtet ein Funktionär. Die folgenden Proteste – die Vorstandschef Zetsche bei der Betriebsversammlung hautnah miterlebte – seien »eine Lehre« für die Daimler-Spitze gewesen, »dass sich die Belegschaften nicht alles gefallen lassen« (XbM23: 115). Für die Verhandlungsposition des Betriebsrats sei das eine deutliche Stärkung gewesen: »So war das vielleicht auch mal sehr gut und sehr deutlich, dass die Belegschaft gezeigt hat: Hier geht es nicht darum, dass der Betriebsrat rumnörgelt, sondern: Wir lassen uns das so nicht gefallen« (XbM23: 89). Ohne Belegschaftsproteste wäre das Ergebnis »nicht einmal im Traum, nicht einmal im Ansatz« (XbM22: 141) erreicht worden, betont ein anderer Mehrheitsvertreter.

Mit »Standing Ovations für den Betriebsratsvorsitzenden und das Verhandlungsteam« hätten die Vertrauensleute auf ihrer Vollversammlung am 9. Dezember 2009 auf die Bekanntgabe der Vereinbarung reagiert, so der *Brennpunkt Brisant* (16.12.2009: 6). Ein oppositioneller Funktionär spricht hingegen von einer »differenzierten« Stimmung in Bezug auf den Abschluss: »Denn es gibt natürlich sehr wohl die Meinung, dass es ein Erfolg war und dass das unsere Arbeitsplätze gesichert hat. Aber es gibt auch sehr viel Verunsicherung, insbesondere bei den Kollegen, die in der C-Klasse arbeiten« (XbO17b: 70f.).

Die Einschätzung, dass die Auseinandersetzung vom Dezember 2009 die Legitimität der Sindelfinger Betriebsratsspitze eher gestärkt als geschwächt hat, scheint sich in den Ergebnissen der Betriebsratswahl von 2010 zu bestätigen, bei der die IG Metall ihren Sitzanteil etwa halten konnte, obwohl sie dieses Mal nicht nur mit der Konkurrenz unternehmensnaher Gruppen, sondern auch mit einer linksoppositionellen Liste einzelner IG Metall-Vertrauensleute konfrontiert war (MXb19). Dabei habe der Betriebsratsvorsitzende unmittelbar von den vorangegangenen Arbeitsniederlegungen profitiert, glaubt ein oppositioneller Funktionär: »Es ist [den Betriebsratsspitzen] schon zum Teil gelungen, zum einen [den Ausschluss von Kündigungen bis] 2020 als Erfolg zu verkaufen und zum anderen die ganzen Aktionen als ihre darzustellen, so, als ob sie das alles gemacht hätten. Die Wahlen waren ja kurz danach. Da war noch das Gefühl von wegen Kampforganisation. Es war ja auch unglaublich viel los und das hat da noch nachgewirkt, glaube ich« (XbO17b: 67).

In der Tat reklamierte die Mehrheitsfraktion die Aktionen während des Betriebsratswahlkampfes für sich. Im *Brennpunkt* (Februar 2010: 2) erklärte sie: »Die Belegschaft am Standort hat entschlossen und geschlossen für die Beschäftigungssicherung gekämpft. Metaller stehen für diese Einigkeit, sie haben Druck gemacht, die Proteste organisiert und die Verhandlungen geführt. Dazu wäre niemand außer uns in der Lage gewesen – schon gar nicht die Gruppen und Grüppchen, die bei den anstehenden Betriebsratswahlen ihren Hut in den Ring geworfen haben.«

Ein Alternative-Betriebsrat aus dem Werk Untertürkheim ist sich sicher, dass die Sindelfinger Betriebsratsspitze infolge der Dezember-Ereignisse »keine Federn gelassen« (XaO3b: 45) hat und führt dies vor allem auf die Schwäche der linksoppositionellen Kräfte an dem Standort zurück. Ein IG Metall-Funktionär berichtet, es habe zwar Unzufriedenheit über die Verlagerung der C-Klasse gegeben, aber »keine Zuspitzung« oder »Kampfabstimmung im VK«. »Es gab offensichtlich keine Strömung im VK und im Be-

triebsrat, die gesagt hat: Das Ding [die C-Klasse] muss hier bleiben« (Xab126: 34-36).

Aus den Ereignissen im Dezember 2009 folgte keine Stärkung linksoppositioneller Kräfte im Sindelfinger Werk (XaO3b: 74f.). Es gab »eher eine bestimmte Spaltung« (XbO17b: 59) zwischen den Kritikern der Betriebsratsmehrheit, die innerhalb der IG Metall-Strukturen tätig sind, und einer Gruppe von Montagearbeitern, die bei der folgenden Betriebsratswahl auf einer eigenen Liste kandidierte und deren führende Aktivisten daraufhin aus der Gewerkschaft ausgeschlossen wurden. Dennoch sei es ein Erfolg linker Kräfte gewesen, die Arbeitsniederlegungen ausgelöst zu haben, so einer der Aktivisten. »Weniger ein Erfolg war, dass das so schnell wieder übernommen werden konnte« (XbO17b: 73).

Die extreme Arbeitsbelastung in manchen Montagebereichen des Sindelfinger Werks, die einen wichtigen Hintergrund für den spontanen Ausstand gegen die Verlagerung der C-Klasse bildete, ist von der Werkleitung infolge der Eskalation offenbar als Problem erkannt worden. In den folgenden Monaten seien viele Auszubildende und Jungfacharbeiter in diese Bereiche versetzt worden, was die Situation etwas entspannt habe, berichtet ein Betriebsrat und kommentiert: »Man könnte das schon auch als Zugeständnis sehen. In den Bereichen, bei denen man weiß, dass es dort am schnellsten und heftigsten explodiert, dass da versucht wird, die Schraube nicht so anzudrehen, dass sie [die Manager] wissen: Jetzt geht es schief« (XbO17b: 127-131). Allerdings bestehe die widersprüchliche Situation insbesondere in der C-Klasse weiter: »Es ist [...] kaum nachvollziehbar, dass man so eine Halle [...] abreißt, aber vorher wird noch geackert was das Zeug hält. Das belebt diesen Widerspruch natürlich« (XbO17b: 117). Bestätigt wurde diese Einschätzung am 2. März 2011, als es erstmals seit dem Dezember-Streik wieder zu einem kollektiven »Gang zum Betriebsrat« kam. Das Management reagierte dieses Mal umgehend und beschloss als Sofortmaßnahme die Verlängerung der Taktzeiten von 72 auf 82 Sekunden (junge Welt vom 3.3.2011: 2). Ganz offensichtlich hat sich die Sensibilität der Sindelfinger Werkleitung infolge der Ereignisse vom Dezember 2009 erhöht.

2.6.4 Fazit

Die spontanen und von der Betriebsratsspitze zunächst unkontrollierten Arbeitsniederlegungen gegen die Verlagerung der C-Klasse dokumentieren, dass auch die Sindelfinger Beschäftigtenvertretung mit einem Verlust an Legitimitätsressourcen konfrontiert ist. Die Existenz einer konsolidierten Op-

position, die es in Sindelfingen nicht gibt, ist demnach offenbar keine notwendige Bedingung für Legitimitätsprobleme der Betriebsratsspitze.

Im Vorfeld des Streiks hatte sich über Monate hinweg Unmut innerhalb der Belegschaft aufgestaut, der weder ein Ventil noch ausreichende Artikulation finden konnte. Grundlage dieses Unmuts waren zum einen die extreme Arbeitsverdichtung, zum anderen die Lohnkürzungen infolge der von Betriebsrat und IG Metall geschlossenen Krisenvereinbarung. Obwohl sich die Unzufriedenheit mehrfach in kollektiven Gängen zum Betriebsrat und damit verbundenen Bandstillständen ausdrückte, wurde diese von der Betriebsratsspitze nicht aufgegriffen und kanalisiert. Folge war die spontane Explosion aus Anlass der Vorstandsentscheidung zum Abzug der C-Klasse aus Sindelfingen, was als Gefährdung der Arbeitsplätze und der Zukunft des Standorts – aber auch als fehlende Wertschätzung gegenüber der Belegschaft – empfunden wurde.

Verlauf und Ergebnis der Auseinandersetzung zeigen allerdings, dass die Legitimität der Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen nicht dauerhaft in Frage gestellt wurde. Das wiederum hängt mit dem Fehlen eines alternativen Bezugspunkts in Form einer konsolidierten Linksopposition zusammen. Die nicht als organisierte Opposition agierenden Kritiker der Betriebsratsmehrheit spielten zwar eine Rolle dabei, die Arbeitsniederlegungen auszulösen. Dann boten sie aber keine Alternativstrategien an und überließen der Betriebsratsspitze weitgehend die Deutungshoheit. So konnte sich diese mit der Forderung nach einem langfristigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen – die nach und nach die Parole »C-Klasse muss bleiben« verdrängte – an die Spitze der Streikenden stellen. Die Sindelfinger Betriebsratsführung verwandelte auf diesem Weg eine von ihr nicht angestoßene – und in dieser Form nicht gewollte – Protestbewegung in eine Verhandlungsressource. So stärkte sie nicht nur ihre Position gegenüber der Konzernspitze. Das so erzielte Verhandlungsergebnis verschaffte ihr auch einen Zugewinn an Legitimität innerhalb der Belegschaft, was sich bei der folgenden Betriebsratswahl in einem guten Ergebnis für die IG Metall ausdrückte.

Vor diesem Hintergrund lässt sich zusammenfassend festhalten, dass gravierende Autoritäts- und Legitimitätsverluste der Betriebsratsspitze auch ohne einflussreiche Linksopposition möglich sind. Allerdings bietet sich der Betriebsratsführung bei Fehlen relevanter linksoppositioneller Kräfte die Möglichkeit, ihre Stellung in der Belegschaft zu konsolidieren, wenn sie die Stimmungen artikuliert und kanalisiert. Die spontanen Arbeitsniederlegungen im Sindelfinger Daimler-Werk widersprechen also nur auf dem er-

sten Blick der Ausgangsthese dieser Arbeit, die der Linksoption im De-legitimierungsprozess eine bedeutende Rolle beimisst.

Die Auseinandersetzung um die Verlagerung der C-Klasse dokumentiert die fehlende Nachhaltigkeit vorangegangener konzessionärer Vereinbarungen. Bereits 1996 und 2004 hatte die Daimler-Spitze mit der Verlagerung der C-Klasse gedroht. Beide Male reagierte die Beschäftigtenvertretung damit, diese durch Zugeständnisse zu verhindern. 1996 akzeptierte sie u.a. eine weitgehende Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die Reduzierung von Erholzeitpausen. 2004 verzichteten die Beschäftigten im Rahmen der »Zukunftssicherung 2012« konzernweit auf rund 500 Millionen Euro. Eine der Gegenleistungen des Unternehmens: die Produktion der neuen C-Klasse-Generation im Sindelfinger Montagewerk. Doch solche Zusagen der Arbeitgeberseite waren (ebenso wie der Ausschluss von Entlassungen) stets temporär, auf einen Modellzyklus oder wenige Jahre beschränkt. Die Konzessionen der Beschäftigten haben hingegen bis heute fast vollständigen Bestand. Ausnahme ist die Krisenvereinbarung aus dem Frühjahr 2009, deren Lohnkostenreduzierung befristet war. Trotz aller Zugeständnisse der Belegschaft lief die C-Klasse in Sindelfingen 2014 aus, die Arbeitsplätze gehen – wenn auch sozialverträglich – für den Standort größtenteils verloren (Brennpunkt Brisant November 2009: 3).

Der Konflikt vom Dezember 2009 dokumentiert zudem die Begrenztheit des gemeinsamen Krisenmanagements. Unter dem Druck des tiefsten Absatzeinbruchs in der Geschichte der Automobilindustrie und der Drohung, trotz der »Zukunftssicherung 2012« betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen, akzeptierten Betriebsrat und IG Metall im Frühjahr 2009 innerhalb kurzer Zeit einschneidende Lohnverluste. Dies kann als betriebliche Ergänzung des von den Gewerkschaften auf gesamtgesellschaftlicher Ebene betriebenen »Krisenkorporatismus« (Urban 2012, Ehscheid et al. 2010) gesehen werden. Dennoch betrieb das Unternehmen auch in der Folge keine Politik der Inkorporation der Beschäftigtenvertretung. Stattdessen wurde der Betriebsrat aus Unternehmensentscheidungen wie der C-Klasse-Verlagerung herausgehalten. Selbst Verhandlungen über dieses Thema lehnte die Konzernspitze zunächst ab. Nicht die Konzessionen der Beschäftigtenvertretung, sondern erst die Mobilisierung der Belegschaft erhöhte schließlich die Kooperationsbereitschaft des Managements.

Der Streik in Sindelfingen vom Dezember 2009 deutet eine alternative Handlungsoption zum Krisen-Korporatismus an. Während die Betriebsratspitze unter der Parole »gemeinsam durch die Krise« auf institutionelle Einbindung setzte, nutzte die Sindelfinger Belegschaft im Dezember 2009 ihre

Produktionsmacht – mit Erfolg. Binnen weniger Tage akzeptierte das Management einen sehr langfristigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, auch wenn es die Verlagerungsentscheidung selbst nicht zurücknahm. Ob auch das durch eine weitere Eskalation des Belegschaftsprotests hätte erreicht werden können – oder ob in diesem Fall am Ende ein schlechteres Ergebnis gestanden hätte, wie Vertreter der Betriebsratspitze vermuten – bleibt Spekulation.

Allerdings ist zu vermuten, dass die Auseinandersetzung im Sindelfinger Daimler-Werk das Potenzial hatte, über den Betrieb hinaus zu einer Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht beizutragen. Denn seinerzeit fanden in vielen Betrieben der von der Wirtschaftskrise besonders gebeutelten Region Konflikte um Stellenabbau statt. Daimler Sindelfingen ist allein schon wegen seiner Größe, aber auch wegen seiner traditionellen Rolle als Kampfbetrieb der IG Metall Bezugspunkt für andere Belegschaften. Diese Tatsache drückte sich darin aus, dass an allen öffentlich angekündigten Aktionen Delegationen anderer Werke teilnahmen. Von ihnen finden sich zudem viele Aussagen, die die Bedeutung des Sindelfinger Werks für den gewerkschaftlichen Widerstand gegen Arbeitsplatzvernichtung betonen. Bei einer fortgesetzten Eskalation des Konflikts hätte Daimler zum Kristallisationspunkt einer gewerkschaftlichen Mobilisierungskampagne gegen die Übertragung der Krisenlasten auf die abhängig Beschäftigten werden können. Diese Chance blieb ungenutzt. Dennoch deutete die Auseinandersetzung zumindest eine Alternative zum Pfad des Krisen-Korporatismus an.

Den Trend zu einer verstärkten Inkorporation der Beschäftigtenvertreter ins Krisenmanagement von Konzernen und Regierung konnte dies allerdings nicht stoppen. Auch bei Daimler selbst nicht. Denn am Ende des Konflikts stand wiederum eine Standortvereinbarung, die zwar keine Konzessionen der Beschäftigten, wohl aber die Mitarbeit ihrer Vertreter an weiteren Rationalisierungsmaßnahmen beinhaltete.

Teil 3: Fallstudie

Betriebliche Wettbewerbsbündnisse und fragmentierte Belegschaftsvertretung bei Opel

Gegenstand der Fallstudie ist Opel, das deutsche Tochterunternehmen des US-Konzerns General Motors (GM), mit seinen Standorten Rüsselsheim und Bochum. Im ersten Teil (1.) werden die wirtschaftliche Lage und strategische Ausrichtung des Unternehmens, die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen sowie die Situation der Fallbetriebe (1.3.) und der gewerkschaftlichen Interessenvertretungen (1.4. und 1.5.) dargestellt. Die Fallstudie ist aus forschungspragmatischen Gründen und um Redundanzen zu vermeiden, kürzer als die Fallstudie zu Daimler und konzentriert sich in Abschnitt 2. auf die Darstellung einer geringeren Anzahl von Standortauseinandersetzungen sowie die damit zusammenhängenden Deutungen der Akteure.

1. Hintergrund

1.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Gegründet wurde Opel 1862 zunächst als Hersteller von Nähmaschinen, später von Fahrrädern. Ab 1899 begann die Firma mit der Produktion von Automobilen. In den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts stieg Opel zum größten deutschen Hersteller von Kraftfahrzeugen auf, der als erster die Fließbandfertigung nutzte. 1928, als das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, betrug sein Anteil an der deutschen Gesamtproduktion 44%. Im März 1929 übernahm der US-Konzern General Motors (GM) zunächst 80% der Aktien, später sämtliche Anteile für insgesamt 33,362 Millionen Dollar. Vor und während der Übernahme fanden Massenentlassungen und eine weitere Rationalisierung der für deutsche Verhältnisse ohnehin hochproduktiven Fabrik im hessischen Rüsselsheim, des bis dahin einzigen Werks, statt.¹⁰⁵

¹⁰⁵ »Durch die von den Amerikanern geschulten Vorarbeiter und den vermehrten Einsatz von Zeit- und Bewegungsstudien wurde 1929 die [Rüsselsheimer] Belegschaft von 10.500 auf 6.000 reduziert« (Wickham 1982: 48).

Der Kauf von Opel war Teil einer seit Anfang des 20. Jahrhunderts von GM verfolgten Internationalisierungsstrategie. Kurz zuvor hatte der US-Konzern den britischen Hersteller Vauxhall erworben. Weitere Merkmale der als »Sloanismus« bekannt gewordenen GM-Strategie waren die Ausdifferenzierung der Produktpalette nach verschiedenen Kundengruppen sowie ständige Produktverbesserung und Modellwechsel. Während US-Konkurrent Ford der Unternehmensphilosophie folgte – »Any customer can have a car painted any color that he wants as long as it is black« –, also keine Ausdifferenzierung der Modellpalette anstrebte, hieß es bei GM: »A car for every purse and purpose.« Intern bestand bei GM traditionell eine matrixförmige Struktur, zum Beispiel eine Verantwortungslinie nach Marken und eine weitere nach Regionen (Adam Opel AG 1987: 11, Neliba 2000: 16-27, Schirmbeck 1988: 263, Heyl 1997: 20-22, Hauser-Ditz et al. 2010: 341f.).

Seit den 1930er Jahren hatte General Motors über Jahrzehnte unangefochten die weltweite Spitzenposition in der Autobranche inne. In Europa expandierte der Konzern insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg.¹⁰⁶ 1962 wurde der Fertigungsstandort Bochum eröffnet, im Jahr darauf begann die Produktion im britischen Ellesmere Port. 1967 liefen im belgischen Antwerpen die ersten Fahrzeuge vom Band. 1982 folgte die Eröffnung der größten neuen GM-Fabrik außerhalb Nordamerikas im spanischen Zaragossa. Im gleichen Jahr begann die Motorenfertigung in Aspern, Österreich. 1992 und 1998 folgten neue Montagewerke in Eisenach und Gliwice (Polen). Zwischenzeitlich baute GM weitere Montagekapazitäten in der Türkei auf und erwarb eine Beteiligung am schwedischen Hersteller Saab, die bis zur Jahrtausendwende auf 100% ausgeweitet wurde. 2006 schließlich wurde der Grundstein eines neuen Produktionswerks im russischen St. Petersburg gelegt (Hauser-Ditz et al. 2010: 341-343).

Seit den 1990er Jahren kritisieren deutsche Beschäftigtenvertreter diese Kapazitätsausweitung: »Wir haben gewaltige Überkapazitäten. Die sind entstanden, indem man nicht die bestehenden Kapazitäten ausgenutzt hat und

¹⁰⁶ Vor und während des Krieges hatte GM mit seiner deutschen Tochter Opel von der deutschen Rüstungsproduktion profitiert. U.a. lieferte das Unternehmen Teile für den über England eingesetzten Mittelstreckenbomber Ju88 und für Torpedos, was den Konzern allerdings nicht davon abhielt, bis 1967 mehr als 33 Millionen Dollar Reparationszahlungen für Kriegsschäden an seinen Fabriken in Deutschland und anderen Ländern zu kassieren. Im Frühjahr 1967 stellte ein Untersuchungsausschuss des US-Justizministeriums fest, GM sei ebenso wie sein Konkurrent Ford »integraler Bestandteil der Kriegsanstrengungen der Nazis« gewesen und habe auf beiden Seiten des Weltkriegs gut verdient (Neliba 2000, Herbst 1989, Kugler 1997).

dort auch die Autos baut, die man für den Markt braucht. Sondern es wurden permanent neue Werke aufgebaut. Es gab mal eine spannende Diskussion, als das Werk in Gliwice in Polen gebaut wurde. Das war reihum unsere Position: Es ist zwar schön, dass da plötzlich in Polen ein Werk aufgebaut wird, in dem die Menschen Arbeit bekommen und sicherlich auch Autos bauen, die dort verkauft werden können und etwas in Richtung einer vernünftigen Arbeitsplatzperspektive geschafft wird. Aber dieses Werk brauchen wir eigentlich nicht. Darüber gab es Konsens unter allen in den bestehenden Werken, dass dieses zusätzliche Werk normalerweise nicht benötigt wird, weil das bedeutete, dass alle anderen Werke, die schon damals mit Auslastungsproblemen kämpften, Produktion verlieren« (ZaM18: 46).

Der Europäische Betriebsrat, genannt Europäisches Arbeitnehmerforum (EEF), sei seinerzeit aber noch in der Aufbauphase und nicht in der Lage gewesen, die Schaffung der Überkapazitäten zu verhindern, die zum größten Problem für die hiesigen Belegschaften und Gewerkschaften werden sollten.¹⁰⁷ Ein Gewerkschafter beschreibt den Druck auf die Belegschaften: »Die setzen ein Werk einfach erstmal hin. Und auf einmal haben wir dann die Überkapazität und das Ergebnis ist, dass man in Westeuropa reduzieren muss, weil die [Osteuropäer] ja viel billiger sind. Völliger Unsinn!« (ZbM20: 59).

Deutlich ist allerdings, dass es sich keineswegs um den sinnlosen, allein von überoptimistischen Erwartungen getragenen Aufbau zusätzlicher Kapazitäten handelt. Vielmehr steckt dahinter eine Strategie der Produktionsverlagerung nach Osteuropa, durch die der Konzern von den dort deutlich niedrigeren Lohnkosten profitiert. Die Verlagerungen finden indes nicht auf einen Schlag statt. So werden im Osten Europas neue Fabriken gegründet oder ausgeweitet (Polen, Russland, Ungarn), ohne dass das unmittelbar zu Standortschließungen im Westen führt. Mittelfristig ergibt sich daraus aber ein »objektiver« Druck zur »Kapazitätsanpassung« an den alten Opel/Vauxhall-Standorten. Beim Aufbau des Werks in Gliwice spielten nach Auffassung deutscher Beschäftigtenvertreter zudem außenpolitische Erwägungen der USA, wie ein Rüstungsdeal und die Beteiligung Polens am Irak-Krieg, eine Rolle (ZaM18: 49-51, Einenkel 2000: 106, AFP 21. September 2010, Offensiv November 2008: 1, Einenkel 2005: 54).

2008 betrieb GM in elf europäischen Ländern zehn vollwertige Montagewerke sowie weitere Getriebe- und Komponentenfabriken. Die Auslas-

¹⁰⁷ Dehnen (2010) zufolge wurde über das EEF später ein gewisser Interessenausgleich zwischen den west- und osteuropäischen GM-Standorten erreicht.

tung entsprach aber lediglich sieben Standorten, schätzt ein Betriebsrat. Seither haben sich die Probleme noch deutlich verschärft. Nach Zahlen des Beratungsunternehmens IHS lag die durchschnittliche Auslastung der Opel-Werke 2012 bei 66% (automobil-produktion.de vom 19.11.2012, abgerufen am 24.4.2013). Die IG Metall nannte kurz darauf gar eine Auslastungsquote von nur 50% (Tarifkommission Opel, Resolution vom 29.1.2013). Der Grund hierfür liegt neben der Kapazitätsausweitung im dramatischen Rückgang von Marktanteilen seit den 1990er Jahren. Europaweit reduzierte sich der Opel-Anteil am automobilen Gesamtabsatz zwischen 1995 und 2002 von 12,5 auf 9,42%, in Deutschland gar von 17,03 auf 10,37%. Dieser Trend setzte sich in den folgenden Jahren fort. 2012 betrug der Marktanteil von Opel in Deutschland 6,6%, europaweit (inklusive der Schwestermarke Vauxhall) nur noch 5,6%. Vier Jahrzehnte zuvor war Opel noch mit einem Anteil von 21,3% Marktführer gewesen (Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 31f., Neumann 2012: 9, Opel in Europe: Facts and Figures 2012: 41, Herz et al. 2002: 60f.).

Der Verlust an Marktanteilen in Kombination mit sich beschleunigender Rationalisierung führte insbesondere in Deutschland zu drastischem Personalabbau. Auf dem Höhepunkt im Jahr 1977 waren fast 61.000 Menschen an den deutschen Opel-Standorten beschäftigt. Anfang der 1990er, als bei Opel und anderswo die ersten Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse geschlossen wurden, waren es immer noch 56.800. Diese Zahl reduzierte sich bis Ende 2011 um weit mehr als die Hälfte auf 22.166. Europaweit ging die Zahl der Beschäftigten bei Opel/Vauxhall von 63.000 im Jahr 2002 auf 37.000 (Dezember 2012) zurück. Mit der vom Aufsichtsrat Mitte April 2013 beschlossenen Schließung der Fahrzeugproduktion in Bochum zum Jahresende 2014 gingen weitere Arbeitsplätze verloren (Adam Opel AG 1987: 57, Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 33, Opel in Europe: Facts and Figures 2012: 5, Spiegel-Online vom 17.4.2013).

Weltweit produzierte General Motors zu Beginn des 21. Jahrhunderts in 33 Ländern und war mit jährlich 9,35 Millionen Fahrzeugen bis 2007 der größte Autobauer. In jenem Jahr verbuchte der Konzern mit 38,7 Milliarden US-Dollar allerdings auch den größten Verlust seiner Geschichte. In den folgenden Monaten fuhr GM weiter eklatante Defizite ein, sodass der traditionsreiche US-Hersteller – der die Branche über Jahrzehnte dominiert hatte – im Juni 2009 Insolvenz nach US-Insolvenzrecht *Chapter 11* anmelden musste. Mit Hilfe staatlicher Gelder, drastischer Zugeständnisse der nordamerikanischen Belegschaften und der Vernichtung Zehntausender Arbeitsplätze gelang es »New GM« nach nur 16 Monaten, das Insolvenzver-

fahren wieder zu beenden. Für Opel bedeuteten die Turbulenzen der Konzernmutter monatelange Unsicherheit. Zunächst sollte das Europageschäft an ein Konsortium des kanadisch-österreichischen Zulieferers Magna und der russischen Sberbank verkauft werden. Zur allgemeinen Überraschung revidierte der GM-Verwaltungsrat diese Entscheidung später. Danach wurden allerdings immer wieder Gerüchte über einen Verkauf von Opel und weitere Kürzungspläne öffentlich diskutiert, auch als der Gesamtkonzern bereits wieder zum weltweiten Branchenführer aufgestiegen war. Die Ende Februar 2012 bekannt gegebene Allianz mit dem französischen Hersteller PSA Peugeot Citroen – der wie Opel auf das Massensegment konzentriert ist und mit noch größeren Überkapazitäten zu kämpfen hat – dürfte den Druck auf die deutschen und europäischen GM-Belegschaften weiter erhöhen (Pressemitteilung General Motors 12.2.2008, General Motors Annual Report 2007, Cünnen/Eberle 2009, Süddeutsche Zeitung vom 19.8.2010, Neumann 2009o: 1, Neumann 2011b: 9, Ruhkamp 2012: 13, Neumann 2012: 9, Reed 2012b: 20).

1.2 Unternehmensstrategien

Laut Detje et al. (2011: 137) empfanden viele Belegschaften ihre betriebliche Situation in den vergangenen Jahren – auch schon vor dem Wirtschaftseinbruch 2008/2009 – als »permanente Krise«. Für kaum ein Unternehmen dürfte das stärker zutreffen als für den Autohersteller Opel, wo die Unternehmensführung in den vergangenen Jahrzehnten durchschnittlich alle drei Jahre ausgetauscht wurde (Herz et al. 2012: 61). Dies ist nicht allein der streckenweise turbulenten wirtschaftlichen Situation von Opel und insbesondere von General Motors geschuldet, sondern auch der strategischen Ausrichtung des Konzerns. Seit Anfang der 1990er Jahre reagierte er auf die sich verringernden Marktanteile und sinkenden Gewinne in Europa mit immer neuen Anpassungs- und Restrukturierungsprogrammen, die drastischen Personalabbau nach sich zogen. GM verfolge in Europa »seit Jahren die Politik der Headcount-Reduzierung« (ZbM20: 63), klagten Gewerkschaftsfunktionäre. Die Abbauzahlen werden demnach »von oben« vorgegeben und sind »eine rein rechnerische Größe, um damit Kosteneinsparungen zu erzielen« (ZaO8: 34). Da die konkrete Situation im Betrieb dabei nicht berücksichtigt werde, seien Störungen im Produktionsablauf die Folge. Teilweise würden Stammarbeitsplätze durch teurere Leiharbeiter ersetzt, weil diese nicht als Personal-, sondern als Sachkosten verbucht werden und die vorgegebenen Stellenzahlen so nicht tangieren (Hauser-Ditz et al. 2010: 344, Opel Media Information vom 9.2.2010, Neumann 2011a: 4).

Hier besteht ein Zusammenhang zur inneren Struktur des GM-Konzerns, die den regionalen Managern zwar eine gewisse Eigenständigkeit, den Werkleitern aber kaum Entscheidungsspielräume lässt. Zwischen 1986 und 2010 hatte die Europazentrale in Zürich formal eine relativ starke Position inne, die sich aber nicht aus dort angesiedelten Produktions- oder Wissensressourcen, sondern aus ihrer Funktion als »Brückenkopf« der Detroit GM-Spitze ableitete. Die Auswirkungen dieser Konstellation auf die interne Machtkonstellation beschreiben Hauser-Ditz et al. (2010: 350) so: »Zwar ist mit der GM-Europazentrale in Zürich ein [...] steuerndes Zentrum vorhanden. Dieses ist aber räumlich jenseits aller realen Produktionsstrukturen und auch der realen Machtstrukturen angesiedelt: Die strategischen und machtpolitischen Entscheidungen werden in Detroit getroffen, die Forschungs- und Entwicklungskompetenzen für Europa sind in Rüsselsheim konzentriert, und die operative Produktionsmacht im Fertigungsprozess verteilt sich relativ gleichmäßig auf recht viele Länder und Standorte.«

Mit der Auflösung der GME-Zentrale und der Verlagerung der Markenverantwortung nach Rüsselsheim wurde das dortige Machtzentrum gestärkt, was auch einen größeren Einfluss der Rüsselsheimer Betriebsratspitze nach sich gezogen haben dürfte. Ansonsten aber ist die Distanz der hiesigen Beschäftigtenvertreter zu den US-amerikanischen Spitzenmanagern vergleichsweise groß. Da die Werkleitungen zentralen Vorgaben zu folgen haben, hat die Einflussnahme auf das lokale Management nur begrenzte Wirkung, und selbst der Opel-Vorstand hat im Zweifelsfall nur geringe Entscheidungskompetenzen (ZaM18: 82, Hauser-Ditz et al. 2010: 345-350).

Aus der Einbindung in den GM-Verbund ergeben sich für die Marke Opel eine Reihe von Schwierigkeiten. So ist dem Unternehmen untersagt, in wichtigen Märkten aufzutreten, um eine Konkurrenz mit anderen Konzernmarken zu vermeiden. In der Folge ist Opel weitgehend auf den Absatz in Europa beschränkt und damit dem schwächelnden Markt auf dem Kontinent voll ausgesetzt. Von 1,19 Millionen Fahrzeugen setzte Opel 2010 lediglich 60.000 Stück außerhalb Europas ab (Dow Jones 18.8.2011). Zentral vorgegeben wurde dem Unternehmen auch die von vielen Autoherstellern verfolgte Strategie zur Verringerung der Fertigungstiefe.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Diese steht in Zusammenhang mit der Strategie der Modularisierung, also der Übertragung der Verantwortung für Fertigung und Entwicklung von komplexen Bauteilen oder Subsystemen an so genannte Systemlieferanten. Einer Prognose des WZB zufolge wird die Entwicklung in den kommenden Jahren dazu führen, dass in den Bereichen Fahrwerk, Antriebsstrang, Motor und Aggregate, Karosseriestruktur sowie

Ein Gewerkschafter aus Bochum berichtet: »Benchmark ist Toyota mit 15 eigenen Stunden für ein Auto, hier in Bochum sind es 32 bis 35 Stunden Eigenleistung pro Auto. Gegenüber Betriebsrat und Belegschaft wird es immer so dargestellt: Je weniger Stunden, desto produktiver. Da gibt es so Rankingfolien mit den Zahlen von Polen, Eisenach, und so weiter. Und Bochum mit seinen 35 Stunden ist da ziemlich weit hinten, also schlecht. Ob das überhaupt Sinn ergibt, 15 Stunden an andere abzugeben – inklusive der Wertschöpfung – wird gar nicht hinterfragt. Denn das ist eine Vorgabe, die über den großen Teich [an den damaligen Sitz der GM-Europa-zentrale] nach Zürich kommt und dann muss das eben umgesetzt werden, ob das Sinn ergibt oder nicht« (Zal6: 25).

Entscheidend für das schwierige Verhältnis zwischen Beschäftigtenvertretern und Unternehmensleitung war die von General Motors in Europa schon früh und intensiv verfolgte Strategie des internen Standortwettbewerbs. Voraussetzung hierfür waren die Gleichteile- und Plattformstrategien, die »einen neuartigen Druck der internationalen Standortkonkurrenz« (Haipeter 2006b: 622) entfachten. Bei einer differenzierten Modellstruktur sollten möglichst viele, nicht sichtbare Teile baugleich und damit in verschiedenen Fahrzeugtypen verwendbar sein. Zudem sollten die Produktionsplattformen vereinheitlicht werden, sodass an einem Standort unterschiedliche Modelle gebaut werden können.¹⁰⁹

Ein Betriebsrat berichtet von den Folgen dieser Ausrichtung: »Das [der Aufbau direkter Konkurrenz zwischen den Standorten] war verknüpft mit dieser Gleichteilestrategie: Jedes Werk kann theoretisch alles produzieren und jedes soll auch so aufgestellt werden. Das ist zwar zunächst mal nur theoretisch, als Modell. Aber in der Praxis klappt das in vielen Sachen immer besser. Das hat dazu geführt, dass man sich hier schwerer getan hat, sich bei Lohnerhöhungen oder bei Gegenrechnungen von Lohnerhöhungen entsprechend durchzusetzen« (ZaM18: 152).

Außen- und Innenausstattung bei Zulieferern Arbeitsplätze geschaffen werden, während deren Zahl bei den Endherstellern stagniert oder zurückgeht (Meißner 2009: 10, Speidel 2005: 99, D’Alessio et al. 2000, Meißner/Jürgens 2007: 24).

¹⁰⁹ Das Europäische Arbeitnehmerforum warnte im Mai 2006: »Die nächsten Fahrzeuggenerationen werden 2008 mit dem Start von Epsilon II auf globalen Plattformen gebaut. So können in einem Werk Chevrolets, Opel/Saab und Fahrzeuge anderer GM-Marken gebaut werden und die Produktion ist jederzeit verlagerbar. Für Europa bedeutet dies, dass zwischen 2006 und 2014 ca. drei bis sechs Werke »überflüssig« und einschließlich Zulieferer in den betroffenen Ländern bis zu 30.000 Arbeitsplätze vernichtet werden könnten« (Europäisches Arbeitnehmerforum: Brief vom 22.5.2006).

Die Konzernspitze hat bei General Motors in Europa einen systematischen konzerninternen Standortwettbewerb etabliert, der bei der Vergabe neuer Produkte über Ausschreibungen organisiert wird. Die Leistungsfähigkeit der Werke wird dabei anhand von produktionsbezogenen *Benchmarks* verglichen, zum Beispiel der Anzahl produzierter Einheiten pro Beschäftigtem, der Fehlerquote, der durchschnittlichen Arbeitszeiten oder der Abwesenheitszeiten. Die Werkleitungen müssen in diesem Verfahren formelle Bewerbungen einreichen, zu denen stets von Belegschaftsvertretern angebotene Kostenreduktionen gehören. Es spricht einiges dafür, dass die Konzessionsbereitschaft der Beschäftigten nicht, wie Stahlmann/Wendtkleinberg (2008: 117) glauben, »ein relevantes informelles Kriterium für die zukünftige Vergabe von Produktionsvolumina« darstellt. Vielmehr könnte es sich durchaus um einen »inszenierten Wettbewerb« handeln, bei dem die Vergabeentscheidung schon im Vorhinein feststeht, wie ein Betriebsrat meint (Hauser-Ditz et al. 2010: 348f., ZbM25: 8).

1.3 Die Standorte Rüsselsheim und Bochum

In Deutschland betreibt Opel die Standorte Rüsselsheim, Bochum, Kaiserslautern und Eisenach. Im Komponentenwerk Kaiserslautern arbeiten nach Unternehmensangaben 2.800 Beschäftigte. In der 1992 eröffneten Fabrik im thüringischen Eisenach montieren 1.800 Mitarbeiter den Opel-Corsa. Als Fallbetriebe dieser Studie sind die Standorte Rüsselsheim und Bochum ausgewählt. Sie bilden in Bezug auf ihre Beschäftigtenvertretung ein Gegensatzpaar, das dem von Daimler Sindelfingen und Untertürkheim ähnlich ist und Aussagen insbesondere zu den Folgen fragmentierter Interessenvertretung ermöglicht.

Das Bochumer Werk wurde 1962 auf einem ehemaligen Zechengelände eröffnet. Zum Zeitpunkt der Untersuchung besteht es aus drei voneinander getrennten Teilen: Im Hauptwerk in Bochum-Lehr laufen die Modelle Astra und Zafira im Dreischichtbetrieb vom Band, im Jahr 2004 rund 244.000 Pkw, das sind pro Tag etwa 1.122. Die Fertigungskapazität lag im Frühjahr 2005 bei 277.000 Fahrzeugen. In Werk II werden Getriebe (Powertrain) und Achsen hergestellt, die einst dort betriebene Motorenproduktion wurde eingestellt. Das Ersatzteillager ist seit 2006 unter dem Namen Cat-Logistics in ein Joint Venture mit Caterpillar ausgegliedert. Direkt bei Opel sind in Bochum rund 4.375 Menschen beschäftigt, bei Cat-Logistics und anderen Partnerbetrieben weitere 750 (Stand Ende Februar 2012). Gegenüber 1992, als das Werk noch 19.200 Beschäftigte zählte, hat sich die Belegschaft um weit mehr als zwei Drittel reduziert.

Ausgliederte Belegschaften werden weiterhin vom Opel-Betriebsrat vertreten – das Ergebnis einer Auseinandersetzung im Jahr 2000.¹¹⁰ Während für die von Opel in Partnerbetriebe gewechselten Mitarbeiter Bestandschutz besteht, gelten für Neueingestellte unterschiedliche, im Fall der innerbetrieblichen Logistikfirma SCB¹¹¹ überhaupt keine Tarifverträge. Zudem setzen die auf dem Werksgelände tätigen Fremdfirmen massiv Leiharbeiter ein, die deutlich schlechter bezahlt werden als die direkt bei Opel eingesetzten Beschäftigten von Zeitarbeitsfirmen, deren Einkommen sich an der untersten Entgeltgruppe des Metall-Tarifs orientiert (www.opel.de, Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 34, ZaO5: 3-6, Za16: 5-20, ZaO10: 25, Kurz und knapp 29.2.2012, Schreiber 2011: 2).

Anders als das Bochumer Werk gilt der Standort Rüsselsheim als sicher – sofern nicht das gesamte Unternehmen insolvenzgefährdet ist. Seine starke Stellung ergibt sich nicht allein aus der Historie als Stammwerk, sondern vor allem aus seiner zentralen Rolle im GM-Verbund. Neben dem erst im Jahr 2002 mit Investitionen von 750 Millionen Euro eröffneten und damit modernsten westeuropäischen Produktionswerk sind an dem hessischen Standort auch die Unternehmensverwaltung und das Internationale Technische Entwicklungszentrum (ITEZ) angesiedelt. Allerdings blieb auch Rüsselsheim vom Personalabbau der vergangenen Jahre nicht verschont. Den Höchststand verzeichnete das Werk im Jahr 1979 mit rund 43.500 Beschäftigten. Nach einem kontinuierlichen Rückgang – unterbrochen von einer kurzen Einstellungsphase Anfang der 1990er Jahre – sind jetzt noch etwa 15.600 Menschen bei Opel in Rüsselsheim beschäftigt (www.opel.de, abgerufen am 23.4.2013). Neben stetiger Rationalisierung war hierfür auch die Ausgliederung von Betriebsteilen verantwortlich. Bereits Mitte der 1990er waren laut Presseberichten »480 Fremdfirmen mit 6.000 Leuten« im Werk tätig. Heute sind verschiedene Betriebsteile ausgelagert und werden zum Teil in Joint Ventures mit anderen Firmen betrieben, in denen unterschiedliche Verträge und Entlohnungsbedingungen gelten (Hauser-Ditz et al. 2010: 343, ZbM25: 4-6, ZbB11: 40, 47, ZbM21: 23-27, ZbM20: 5, 7, 13, Rüsselsheimer Echo 13.4.1996, Denkler 2008, Vetter 2011: 2, Schreiber 2011: 2).

¹¹⁰ Siehe Kapitel 2.1.

¹¹¹ Die Beschäftigten der SCB wurden zum 1. März 2011 wieder zu Opel zurückgeführt (Kurz und knapp vom 9.3.2011).

1.4 Beschäftigtenvertretung in Bochum

Der Bochumer Betriebsrat ist seit Jahrzehnten stark fragmentiert und kommt dem Bild eines »Parlaments der Arbeit«, in dem verschiedene Strömungen um Mehrheiten und die Gunst des Souveräns – der Belegschaft – ringen, am nächsten. Dieses Phänomen führen die heutigen Akteure unter anderem auf die Entstehungsgeschichte des Werks in den 1960er Jahren und die Zusammensetzung der Belegschaft zurück. »Die Belegschaft hat sich zusammengemischt aus den verschiedenen Industriebereichen, die im Ruhrgebiet angesiedelt waren, [...] insbesondere aus dem Bergbau und dem Stahlbereich [...], mit ihrer eigenen Tradition, Kultur und sicherlich auch einem Bewusstsein, wie sie zu Gewerkschaften stehen« (ZaM18: 5), so ein Betriebsrat. Ein anderer spricht von »der Tradition vieler Bergleute, die schon die Faxen dicke hatten mit dem, was ihre Gewerkschaftsführung gemacht oder nicht gemacht hatte« (ZaO10: 32).

Fast zeitgleich zum Opel-Werk war in Bochum die Ruhruniversität gegründet worden. Wie überall im Land formierten sich dort zu der Zeit linke Gruppierungen. Einige der Aktivisten beschlossen, »in die Betriebe zu gehen«, da »die gesellschaftlichen Verhältnisse, die wir anstrebten, nicht von der Uni ausgehen konnten« (ZaO10: 2). Bei Opel in Bochum erhielt eine Gruppe von 13 Mitgliedern des Sozialistischen Deutschen Studentenbundes (SDS) 1970 eine Anstellung. Einige von ihnen sollten über Jahrzehnte im Betrieb bleiben und dessen Beschäftigtenvertretung maßgeblich prägen. Die DKP und andere linke Strömungen »aller möglichen Schattierungen« waren ebenfalls von Beginn an im Werk vertreten und teilweise recht einflussreich. »Dadurch hatten wir hier diese Mischung zwischen dem Kern der Arbeiterklasse, der aus diesen Kernbereichen Stahl und Bergbau hierher kam, und zusätzlich dieser Typus von politisch denkenden Menschen, die geprägt waren von diesem linken Ansatz« (ZaM18: 9). Zusätzlich spielten die rund 2.000 aus Spanien stammenden Arbeiter eine Rolle, die sich in der Auseinandersetzung mit dem Franco-Regime politisiert hatten und von denen viele kommunistische oder anarchosyndikalistische Ideen vertraten (ZaO10: 91, Hajek 2005: 11).

Michaels (1973: 17) schrieb seinerzeit in der *Zeit* über die »Chaoten von Bochum«: »Als die Stadtväter das Autowerk nach Bochum holten, wollten sie Arbeitsplätze für die arbeitslos werdenden Kumpel schaffen. Doch die an selbständiges Arbeiten gewöhnten Bergarbeiter konnten sich nur schwer umstellen; die Monotonie der Fließbandarbeit machte sie unzufrieden mit ihrem neuen Job. Angelernte Arbeiter aus vielen Berufen kamen hinzu. Und seit einigen Jahren werken auch etwa zweieinhalbtausend ausländische Ar-

beiter, zumeist Spanier, an den Fließbändern. Für die Agitation erwies sich diese heterogene Zusammensetzung als ein geeigneter Nährboden.«

Insbesondere die »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter« (GoG) stieß früh auf beachtliche Resonanz. Mit einer eigenen Liste erhielt sie 1972 fast 2.000 Stimmen und zog mit fünf Vertretern in den Betriebsrat ein. Als im gleichen Jahr ein spanischer Ersatzbetriebsrat der Gruppe wegen »Beleidigung eines Betriebsrats« entlassen wurde, traten 500 ausländische Arbeiter spontan in einen zweitägigen Solidaritätsstreik. Die GoG spielte bei der Arbeitsniederlegung zwar eine Rolle, hatte diese aber ebenso wenig initiiert wie den »wilden Streik« von 1973, bei dem die Belegschaft eine Teuerungszulage von 300 D-Mark forderte.

Der Ausstand der Opelaner im Sommer 1973 war für die Zeit keineswegs ungewöhnlich, sondern Teil einer Welle »wilder Streiks« in der Bundesrepublik, an der sich auf dem Höhepunkt laut Birke (2005: 18) 80.000 Arbeiter in über 100 Betrieben und insgesamt mehr als 400.000 Beschäftigte beteiligten. Anders als in anderen Werken sollte es in Bochum aber auch in den folgenden Jahrzehnten – bis in die jüngste Vergangenheit – immer wieder zu eigenständig organisierten, von der IG Metall offiziell nicht sanktionierten Arbeitsniederlegungen kommen. Bemerkenswert ist, dass die Gewerkschaft die Bochumer Belegschaft nie zu einem Erzwingungsstreik mobilisiert hat. »Ich glaube, die IG Metall hatte Schiss vor dem, was da abgeht. Deswegen haben sie nie zu richtigen Streiks aufgerufen, sondern nur zu Warnstreiks«, vermutet ein GoG-Aktivist. Die Fraktionierung der Interessenvertretung spielte bei den inoffiziellen Protesten stets eine bedeutende Rolle. Allerdings waren die linksoppositionellen Betriebsratsgruppen zumeist nicht organisierendes Zentrum eigenständiger Belegschaftsaktionen. Diese gingen im Regelfall von Teilen des IG Metall-Vertrauenskörpers aus, nicht allein von den linken Aktivisten (Birke 2007: 293f., Hajek 2005: 12-14, Birke 2005: 19f., Bild vom 23.8.1973: 1, Opel Mitarbeiterbrief vom 30.8.1973, Redaktionskollektiv 1973: 3-17, ZaO10: 92).

Bei der Betriebsratswahl von 1975 erreichte die GoG zwölf Mandate. Die IG Metall reagierte auf diesen »Bombenwählerfolg« mit Verfahren wegen gewerkschaftsschädigenden Verhaltens und Ausschlüssen. Dennoch entstanden weitere oppositionelle Gruppen. Diese traten ebenfalls für eine konfrontativere Politik ein, waren aber deutlich gemäßigter als die GoG, die sich zwischenzeitlich »Standorte-Gruppe« und später »Gegenwehr ohne Grenzen« nannte. Teilweise setzten sie sich aus Mitgliedern der DKP und der SPD-Linken zusammen. 1990 kandidierte die aus dem DKP-Spektrum entstandene Liste »Metaller bei Opel« in Konkurrenz zur IG Metall, er-

reichte im Arbeiterbereich gemeinsam mit anderen Oppositionsgruppen die Mehrheit, verfehlte diese aber in der Gesamtbelegschaft. Die Gruppe hatte unter anderem die Zustimmung der Betriebsratsspitze zur Einführung einer produktiven Dauernachtschicht – ein klarer Verstoß gegen Beschlüsse des IG Metall-Gewerkschaftstags – kritisiert und bei der Ortsverwaltung die Anerkennung als zweite Gewerkschaftsliste beantragt. Diese lehnte ab und leitete stattdessen gegen insgesamt mehr als 80 Kandidaten ein »Untersuchungsverfahren zur Feststellung von gewerkschaftsschädigendem Verhalten« ein. Fünf Betriebsräte – unter ihnen der Vorsitzende zum Zeitpunkt dieser Untersuchung – wurden ausgeschlossen, gegen den Rest wurden Funktionsverbote oder Rügen ausgesprochen. Später nahm die IG Metall die Betroffenen wieder auf. Seitdem toleriert die Gewerkschaft notgedrungen, dass ihre Mitglieder im Bochumer Werk auf unterschiedlichen Betriebsratslisten kandidieren, gibt aber keiner von ihnen eine offizielle Legitimation (Gester/Hajek 2005: 43, 55, ZaO5: 15, 30, ZaO10: 10, Knaak 1990: 16, ZaM18: 3).

Nur ein einziges Mal, 1998, einigten sich alle Beteiligten darauf, eine Persönlichkeitswahl durchzuführen.¹¹² Bei der Wahl 2002 – zu der 13 Listen kandidierten – erhielten drei Gruppierungen, die auch die vorangegangene Mehrheitsfraktion repräsentiert hatten, zusammen 25 der 35 Sitze. 2006 traten zwölf Listen zur Wahl an. Die Mehrheitsströmung kandidierte als Liste »Wir« und erhielt 18 der 35 Mandate. Damit stellte sie in der Legislaturperiode 2006 bis 2010, während der die meisten der Interviews für diese Arbeit geführt wurden, die absolute Mehrheit – allerdings mit nur einer Stimme. Viele Abstimmungen in dem Gremium fielen in dieser Zeit dementsprechend knapp aus. Die verbliebenen 17 Sitze teilten sich auf sieben Gruppen auf, die mit über 80 Kandidaten und sechs Sitzen größte von ihnen war die linkssozialdemokratische Liste »Klartext«. Die GoG bildete gemeinsam mit einer maoistisch orientierten Gruppierung die Liste »Offensiv«, die zwei Betriebsratsmandate erreichte und das als »Achtungserfolg« verbuchte. Bei der Wahl im März 2010, zu der erneut zwölf Listen antraten, konnte »Wir« ihre Mehrheit auf 58% der Stimmen und 21 von 31

¹¹² Diese kommt zustande, wenn nur ein (gemeinsamer) Wahlvorschlag eingereicht wird (Betriebsverfassungsgesetz §14, Abs.3). Traditionell befürwortet die Betriebslinke diese Form als demokratischer. Zur Problematik der Persönlichkeitswahl, die Mitglieder des Vorgängergremiums – insbesondere freigestellte – gegenüber neuen Kandidaten bevorteilt, siehe Vollmer (2009).

Mandaten¹¹³ ausbauen. Die linksoppositionellen Gruppen hatten zum Teil deutliche Verluste zu verzeichnen. Die GoG stellt erstmals seit 1973 kein Betriebsratsmitglied mehr. Insgesamt sind in dem Gremium sieben Listen vertreten (ZaO5: 14, GoG-Info April 2002, GoG-Info Juni 2006, Behruzi 2005d: 4, Wir Gemeinsam März 2010).

Bemerkenswert ist, dass die dominanten Strömungen im Bochumer Betriebsrat in der Vergangenheit gewechselt haben. Allerdings setzte die neue Mehrheit, die in Teilen dem DKP-Spektrum zuzurechnen war, die kooperative Politik ihrer Vorgängerin weitgehend fort. Ein IG Metall-Funktionär führt das auf mit der Mehrheitsübernahme einhergehende strukturelle Zwänge zurück: »Wenn sich die Opposition tatsächlich mal durchgesetzt und den Vorsitz gestellt hat, dann hat es nicht lange gedauert, bis es wieder eine Opposition gab. Denn als Betriebsrat verantwortliche Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite zu führen, Betriebsvereinbarungen abzuschließen und auch Zugeständnisse zu machen, was die Anzahl der Arbeitsplätze angeht, um das Werk insgesamt zu retten, sich nicht flüchten zu können vor der Tatsache, dass die Unternehmen nicht nur gegenüber anderen Marken im Wettbewerb stehen, sondern auch innerhalb eines Unternehmens ein Wettbewerb da ist. Das alles führt dazu, dass das nicht mehr ganz so populär ist, was man am Ende dann macht« (ZaI6: 40).

Einschränkend ist anzumerken, dass sich nicht alle Oppositionsströmungen für die Übernahme kooperativer Politikansätze offen gezeigt haben. Einige, wie Offensiv und die GoG, blieben stets bei ihrer grundsätzlichen Kritik. Eine Besonderheit des Bochumer Opel-Werks ist aber, dass der Druck auf die Betriebsratsspitze nicht nur von diesen »Fundamentaloppositionellen« kommt, sondern auch von gemäßigeren Strömungen, die die Politik der Mehrheitsfraktion als zu kompromissbereit kritisieren. Diese Gruppen können eher als »Führung im Wartestand« bezeichnet werden, für die pragmatische Schwenks keineswegs ausgeschlossen sind. Nach Einschätzung eines GoG-Aktivisten sind die Auswirkungen dieser gemäßigten Linksopposition auf die Belegschaft ambivalent. Sie hätten zwar Beschäftigte für ihre Positionen aktiviert, diese aber durch den nach Wahlen vollzogenen Kompromisskurs vielfach wieder »vor den Kopf gestoßen«. Ihre Unterstützer seien danach größtenteils wieder inaktiv geworden, hätten aber Erfahrungen gesammelt, die sie im Vertrauenskörper und insbesondere bei betrieblichen Konflikten einbringen: »Das ist ein wichtiger Grund,

¹¹³ Die Zahl der Betriebsratssitze hatte sich wegen des Personalabbaus zwischenzeitlich reduziert.

warum es auch immer wieder zu militanten Gegenwehraktionen kommt. Bei [einem] größeren Teil der Belegschaft als anderswo ist so eine Grundhaltung da: ›Verzicht bringt nichts‹. Und sobald sich irgendwelche Ungechtigkeiten auftun, stehen die bei Fuß. Dann wird debattiert und es wird auch sofort debattiert: was kann man da machen. Da spielt auch die Erfahrung eine Rolle, dass man in bestimmte Führerfiguren kein Vertrauen setzen darf.«

Neben den genannten Listen kandidierten bei Betriebsratswahlen in Bochum noch weitere. Allerdings sprechen sowohl Vertreter eines kooperativen als auch eines konfrontativen Kurses diesen Kandidaturen einen politischen Anspruch ab. Zum Teil werde nach dem Motto verfahren: »Wer Betriebsrat werden will, macht eine Liste, denn der Erste kommt meistens rein« (ZaM18: 97, ZaO7: 94). Auch aus Sicht der örtlichen IG Metall erscheint die Zersplitterung – die in der Vergangenheit mit deutlich unterschiedlichen betriebspolitischen Vorstellungen verknüpft gewesen sei – »heute nachgerade als Spätfolgen von ›lieb gewordenen Verfeindungen‹, die Außenstehenden und auch der Belegschaft kaum mehr zu vermitteln seien« (Martens 2002: 158).

In der Tat äußerten in einer repräsentativen Befragung von Bochumer IG Metall-Mitgliedern aus dem Jahr 2002 81% Zustimmung bzw. volle Zustimmung (59%) zu der Aussage, dass sich die Betriebsratsmitglieder oft uneinig seien, wie sie die Interessen der Belegschaft angemessen zur Geltung bringen sollen (Martens 2002: 162). 92,9% stimmten der Forderung voll zu, der Betriebsrat solle »gemeinsam und geschlossen gegenüber dem Management auftreten« (Martens 2002: 164).

Auch im Vertrauenskörper (VK) machen sich die Auseinandersetzungen unter den Strömungen bemerkbar. »Es gibt im Grunde keinen Vertrauensmann, der nicht irgendeiner Betriebsratsliste angehört«, berichtet ein Aktivist. Das betriebliche IG Metall-Gremium sei »immer hart umkämpft. Bei den Vertrauensleutewahlen wird alles getan, damit die Leute zu den richtigen Listen gehören.« Ein Gewerkschaftsfunktionär betont allerdings, dass die Konflikte im VK mit weniger Härte und Verbitterung ausgetragen werden als im Betriebsrat. Die Mehrheitsverhältnisse im Vertrauenskörper waren mehrere Jahre andere als im Organ der Betriebsverfassung. Zum Teil stand das Gewerkschaftsgremium in offener und öffentlicher Konfrontation zum Betriebsrat – so zum Beispiel bei der Abstimmung über den »Zukunftsvertrag« im Jahr 2005, als die VK-Leitung einen Aufruf gegen die Vereinbarung verfasste und trotz Ablehnung durch die IG Metall-Verwaltungsstelle publizierte (ZaO7: 23, ZaI6: 125, Behruzi 2005: 3).

Unternehmensnahe Gruppen, wie die »Christliche Gewerkschaft Metall« (CGM) und die »Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger« (AUB), sind im Bochumer Opel-Werk nicht vertreten.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Werk ist sehr hoch¹¹⁴ und seit Jahren relativ konstant. Die absolute Mitgliederzahl ist infolge des Personalabbaus allerdings deutlich gesunken. Es gibt etwa 450 in den Bereichen gewählte Vertrauensleute, die im Zweiwochenrhythmus während der Arbeitszeit zu so genannten Infostunden zusammenkommen, die jeweils bis zu 75 Minuten dauern können. Ähnlich wie bei Daimler wurde diese Möglichkeit zur gewerkschaftlichen Betätigung während der Arbeitszeit durch eine Vereinbarung mit dem Management geschaffen, die im Gegenzug die Zeit für Betriebsversammlungen reduzierte und diese an einen Ort außerhalb des Werks verlagerte. Insbesondere Letzteres wurde von der Linksoption – die die bis zu achtstündigen Versammlungen in der Vergangenheit als Bühne genutzt hatte – stets heftig kritisiert. Während die viertel- bis halbjährlich an einem Sonntag stattfindenden Vertrauensleutevolllkonferenzen eher schlecht besucht sind, spielen die Infostunden im Betriebsalltag eine große Rolle (Za16: 32-34, 48, Za05: 48, Blauer Montag 2004: 6).

Einer repräsentativen Befragung von IG Metall-Mitgliedern am Opel-Standort Bochum aus dem Jahr 2002 zufolge messen diese der betrieblichen Mitbestimmung und der Arbeit ihres Betriebsrats eine sehr hohe Bedeutung zu. So antworteten auf die Frage, wie wichtig ihnen »die betriebliche Mitbestimmung, also die Mitbestimmung durch den Betriebsrat« sei, 84,7% mit »sehr wichtig« und weitere 11,6% mit »wichtig« (Martens 2002: 161). Im Vergleich zu einer betriebsübergreifenden Befragung der IG Metall, die für Betriebe mit mehr als 2000 Beschäftigten Werte von 55 und 39% ermittelte (IG Metall 2001: 75), ergibt sich, dass die betriebliche Mitbestimmung für die Bochumer Opel-Belegschaft eine signifikant höhere Bedeutung hat. Das dokumentieren auch die Zustimmungsquoten für die These, dass die betriebliche Mitbestimmung ein Stück Demokratie im Arbeitsalltag sei (68,2% volle Zustimmung, weitere 19,4% Zustimmung) (Martens 2002: 162).

Zugleich haben die Bochumer Opelner eine durchaus realistische Einschätzung der Möglichkeiten und Grenzen ihrer Betriebsräte. So stimmten kumuliert 57,7% der Aussage zu oder voll zu, dass die Beschäftigtenvertreter letztlich am kürzeren Hebel säßen. Bei zusammen 61,8% traf die Aussage

¹¹⁴ Aus Rücksicht auf die Organisationsinteressen der IG Metall wird auf die Veröffentlichung konkreter Organisationsgrade in den Werken und Werkteilen verzichtet.

auf volle Zustimmung oder Zustimmung, dass das Management dann, wenn es hart auf hart gehe, letztlich doch allein entscheide (Martens 2002: 162). Weitere bemerkenswerte Ergebnisse der Befragung sind zum einen, dass sich die Mehrheit für eine »konsequente und harte Interessenvertretung« ausspricht (volle Zustimmung: 63,3%). Allerdings findet auch die Aufforderung an die Betriebsräte, »auch die Belange des Unternehmens im Blick zu haben« die volle Zustimmung von 52,0% der Beschäftigten (Martens 2002: 164f.). Bedeutend ist zudem, dass Martens (2002: 171) »bei Opel ein beachtliches Potenzial für eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeit der Interessenvertretung« festgestellt hat. Die geäußerte Bereitschaft zur Eigenaktivität übersteigt die Ergebnisse von Umfragen in anderen Betrieben demnach deutlich.

1.5 Beschäftigtenvertretung in Rüsselsheim

Ein Unterschied zwischen dem Bochumer und Rüsselsheimer Opel-Standort ist die Beschäftigtenstruktur. Während Bochum als reines Produktionswerk von Facharbeit geprägt ist, befinden sich in Rüsselsheim auch die Unternehmensverwaltung und das Internationale Technische Entwicklungszentrum (ITEZ). Dadurch ist der Angestelltenanteil deutlich höher. Nach kontinuierlicher Steigerung in den vergangenen Jahrzehnten liegt er knapp unter 50%. In dem Ruhrgebietswerk sind hingegen nur etwa zwölf Prozent der Beschäftigten Gehaltsempfänger.¹¹⁵ Diese Differenz wird von den Akteuren als eine der Ursachen für politische und kulturelle Unterschiede angesehen, die sich auf das Agieren der Beschäftigtenvertretung auswirken. In der Tat haben Angestellte – insbesondere Hochqualifizierte wie Ingenieure – oftmals eine andere Haltung zu Betriebsrat und Gewerkschaft als Produktionsarbeiter. Diese ergibt sich aus ihrer Exit-Option: Wenn ihnen Gehalt oder Bedingungen nicht passen, steht ihnen eher die Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels offen als Produktionsarbeitern, selbst wenn diese einen Facharbeiterbrief besitzen. Die IG Metall¹¹⁶ hat es mit einer Engineering-Kampagne dennoch geschafft, mehr als 500 Ingenieure zu gewinnen (ZbO15: 9, ZbM21: 20-22, ZaO5: 43, ZbB11: 17f., ZbM20: 15, 185-188).

¹¹⁵ Obwohl die Differenzierung zwischen Lohn- und Gehaltsempfängern mit dem ERA-Vertrag beseitigt wurde, spielt die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten in der Praxis – insbesondere in Fragen der gewerkschaftlichen Organisation – nach wie vor eine zentrale Rolle.

¹¹⁶ Opel Rüsselsheim gehört zur IG Metall-Verwaltungsstelle Darmstadt.

Die unterschiedliche Kultur an beiden Standorten wird beispielsweise darin deutlich, dass die Mitarbeiter in Veröffentlichungen des Rüsselsheimer Betriebsrats mit »Sie« angesprochen werden – in Bochum wäre das undenkbar. Hinzu kommt nach Einschätzung von Funktionären der Ruhrgebietsfabrik eine andere historische Prägung der hessischen Belegschaft: »Dieses teilweise Bäuerliche, das meine ich nicht abwertend. Aber es war nicht die reine Industriekultur, die hier [in Bochum] eine so große Rolle spielte. Es gibt viele Menschen, die da unten noch ihren kleinen Weinberg haben und einfach kulturell anders aufgestellt sind« (ZaO10: 47, ZaM18: 15).

Auch die Rüsselsheimer Opel-Belegschaft hat Erfahrungen mit einer fraktionierten Interessenvertretung gemacht. Diese liegen allerdings lange zurück und dürften im kollektiven Bewusstsein der heutigen Belegschaft keine Rolle mehr spielen.¹¹⁷ Unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg hatten die Kommunisten zunächst eine Mehrheit im Rüsselsheimer Betriebsrat, wurden jedoch von den Sozialdemokraten in enger Kooperation mit der christlichen Arbeitnehmerschaft verdrängt. Wie im später gegründeten Bochumer Werk versuchten linke Gruppen Anfang der 1970er Jahre auch in Rüsselsheim Fuß zu fassen – inklusive bekannter Persönlichkeiten, wie der spätere Grünen-Politiker Joschka Fischer und der Kabarettist Matthias Beltz. Allerdings verfolgten die zehn »Innenkader« der Gruppe »Revolutionärer Kampf« (RK), die Ende 1970 bei Opel in Rüsselsheim anfangen, ein anderes Konzept als die in Bochum aktiven Linken. Sie wollten nicht selbst zur »Avantgarde« werden, sondern »einen gemeinsamen Erfahrungsprozess einleiten, der die Arbeiter befähigen sollte, zu ihrer eigenen Avantgarde zu werden«. Die RK-Mitglieder selbst sollten lediglich für die Dauer eines Jahres bei Opel arbeiten. Daher kam es in Rüsselsheim auch nicht zur Bildung oppositioneller Betriebsratslisten. Nach der Entlassung einiger Aktivisten in Zusammenhang mit dem gescheiterten Versuch, einen »wilden Streik« zu entfachen, war die »Fabrikintervention« dieser Gruppe oh-

¹¹⁷ So zum Beispiel der von der KPD bzw. der »Revolutionären Gewerkschaftsopposition« (RGO) im Februar 1930 initiierte »Opel-Putsch« (wobei dieser von der sozialdemokratischen und bürgerlichen Presse geprägte Begriff laut Heyl (1997: 32) bei kritischer Überprüfung »kaum als objektiver Terminus aufrechterhalten werden« kann). Dieser im Zuge ihrer ultralinken Wende zur *Sozialfaschismustheorie* von der KPD organisierte »wilde Streik« richtete sich gegen die Maßregelung kommunistischer Gewerkschafter, forderte eine allgemeine Lohnerhöhung sowie die Absetzung des sozialdemokratischen Betriebsrats. Sein Scheitern hatte den schnellen Niedergang der RGO bei Opel Rüsselsheim zur Folge, die bei den vorangegangenen Betriebsratswahlen noch 39,6% der Mandate erreicht hatte (Heyl 1997: 17-31).

nehin schnell wieder beendet (Britscho 1975: 59, Arps 2011: 49-51, 86-91, ZbM21: 45-50).

Allerdings machten sich auch in Rüsselsheim Unmut über die Abgehobenheit der Betriebsratsspitze und demokratische Defizite bei der Listenaufstellung¹¹⁸ bemerkbar. Unter den Vertrauensleuten formierte sich eine von linken Sozialdemokraten, Parteilosen und einzelnen DKP-Mitgliedern getragene Opposition, die 1975 gegen die etablierte Betriebsratsführung antreten wollte. Sie richtete sich »gegen verkrustete Machtzusammenballung in wenigen Händen und gegen eine weitreichende Abschnürung des Willens der Basis«. Anders als in den meisten anderen Fällen reagierte der IG Metall-Apparat nicht mit Repression, sondern mit Einbindung: Er akzeptierte das einstimmige Votum der Vertrauensleuteversammlung, zwei Wahlvorschläge offiziell als Gewerkschaftslisten anzuerkennen. Die Liste der Kritiker um Richard Heller erreichte 20 von 45 Sitzen, die Gruppe um den bis dato amtierenden Betriebsratschef Rudi Hahn erhielt lediglich 14 Mandate, die Organisationen der christlichen Arbeitnehmerschaft, CDA und CMV, verloren an Gewicht. In der danach gebildeten Koalition beider IG Metall-Listen dominierte die Strömung der »Erneuerer«. Damit wurde 1975 das Aufbrechen verkrusteter und undemokratischer Strukturen in der Rüsselsheimer Beschäftigtenvertretung auf weitgehend konfliktfreiem Weg erreicht, der keine dauerhafte Fragmentierung des Betriebsrats zur Folge hatte. Britschos (1975: 63) Fazit: »Die Zwei-Listen-Strategie hatte sich bewährt, denn es zeigte sich, dass eine demokratische innergewerkschaftliche Auseinandersetzung nicht zu Lasten der Organisation gehen muss.« Der unterschiedliche Umgang der IG Metall-Führung mit kritischen Strömungen in Bochum und Rüsselsheim in den 1970er Jahren kann als wichtige historische Ursache für die divergierende Weiterentwicklung der jeweiligen Beschäftigtenvertretungen angesehen werden (Britscho 1975, ZbM21: 7-12).

Anders als in Bochum agieren die Funktionäre der IG Metall in Rüsselsheim seither geschlossen und ohne nach außen wahrnehmbare Differenzen. Der Betriebsrat ist geprägt durch die äußerst dominante Stellung seines Vorsitzenden Klaus Franz (bis Ende 2011), der zugleich dem Gesamtbetriebsrat und dem Europäischen Arbeitnehmerforum (EEF) vorsteht. Ein Beschäftigter sagt: »Klaus Franz ist sehr stark bei uns. Was er sagt, wird akzeptiert.

¹¹⁸ In Rüsselsheim war es erstmals 1968 zur Listenwahl gekommen, weil der Christliche Metallarbeiterverband (CMV) gemeinsam mit der Deutschen Angestelltengewerkschaft (DAG) einen eigenen Wahlvorschlag in Konkurrenz zur Einheitsliste der IG Metall eingereicht hatte (Britscho 1975: 59f.).

Ich habe immer das Gefühl, dass sie nicht zulassen, dass verschiedene Strömungen da sind, und in der jetzigen Situation erst recht nicht. Es ist nicht so, dass alle über alles diskutieren. Eher ist es eine einzige Stimme« (ZbB11: 28)

Gegenkandidaturen aus der IG Metall heraus waren in Rüsselsheim »immer Eintagsfliegen« (ZbM21: 42-45). Bis Mitte der 1990er Jahre traten immer wieder Listen an, die sich hauptsächlich auf türkische oder andere ausländische Arbeitergruppen stützten, aber stets maximal ein oder zwei Sitze erreichten. Seit jeher im Rüsselsheimer Betriebsrat vertreten ist hingegen die Christliche Gewerkschaft Metall (CGM) bzw. ihre Vorgängerin CMV. Ihr Stimmenanteil liegt relativ konstant bei fünf bis zehn Prozent. Bei der Wahl 2006 erreichte sie 7,2% (drei Sitze), im Jahr 2010 nur noch 5,4% (zwei Sitze). Ein vergleichsweise neues Phänomen ist die Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB), die 2006 erstmals kandidierte und mit 5,1% bzw. zwei Mandaten in das Gremium einzog. Obwohl die AUB bundesweit durch den Siemens-Skandal Anfang 2007 als von den Konzernen finanzierte Gruppierung aufflog, versucht die Rüsselsheimer AUB – an deren Gründung unzufriedene ehemalige IG Metall-Mitglieder beteiligt waren –, sich weiterhin mit Kritik am Co-Management der Betriebsratsspitze zu profilieren. 2010 erreichte sie damit 6,3% und erneut zwei Betriebsratsmandate (Betriebsratswahlen Opel Rüsselsheim Ergebnisse 1968-2006, Betriebsratswahlen Opel Rüsselsheim Ergebnisse ab 2002, »Der Betriebsrat informiert« vom 10.3.2006, IG Metall 2009: 5-14, IG Metall 2007, Behruzi 2009c: 118f., Betriebsrat Opel Rüsselsheim Pressemitteilung vom 10.3.2010, ZbM20: 172-175, ZbM25: 118-119, ZbO15: 135).

Die Dominanz der IG Metall-Fraktion bei Opel Rüsselsheim ist allerdings unangefochten. Vor dem Hintergrund der Unternehmenskrise und der damit verbundenen Unsicherheiten konnte sie ihren Stimmanteil 2010 noch weiter ausbauen: Mit 86,6% erreichte sie ihr bestes prozentuales Ergebnis seit Bestehen des Gremiums. Auch die Wahlbeteiligung war mit 76% so hoch wie seit 1990 nicht mehr. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist für ein Automobilwerk dieser Größenordnung eher niedrig, was vor allem an dem hohen Angestelltenanteil liegt. In der Produktion ist die große Mehrheit der Arbeiter organisiert, allerdings ist ihr Anteil etwas niedriger als in Bochum.

2. Betriebliche Wettbewerbsbündnisse bei Opel

Die Auseinandersetzungen der Jahre 2004/2005 erscheinen exemplarisch für die Konflikte um Betriebliche Wettbewerbsbündnisse beim Autohersteller Opel. Der Streik in Bochum im Oktober 2004 und der im Folgejahr geschlossene »Zukunftsvertrag 2010« sowie die sich darauf beziehenden Deutungen der Strömungen werden daher ausführlicher dargestellt (2.1.). Auf weitere Standortkonflikte wird hingegen allenfalls cursorisch eingegangen, um das Volumen der vorliegenden Arbeit nicht ausufern zu lassen.

2.1 Standortkonflikt 2004/2005

Seit Anfang der 1990er Jahre gab es bei Opel eine Vielzahl Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse, mit denen die Belegschaften nach Angaben des Gesamtbetriebsrats allein zwischen 1993 und 2000 auf mehr als 1,5 Milliarden D-Mark verzichteten (Oertel 2001: 14). Dennoch fielen den in kurzen zeitlichen Abständen erfolgenden »Restrukturierungen« seit 1991 über 34.600 (Stand Ende 2011) der 56.800 Arbeitsplätze zum Opfer (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 15, Opel in Europe: Facts and Figures 2012: 5). Das 1996 gegründete Europäische Arbeitnehmerforum (EEF) avancierte in dieser Zeit zum Verhandlungspartner des europäischen GM-Managements, es verhinderte jedoch nicht, dass Betriebsräte versuchten, »ihre« Standorte mit Hilfe von Konzessionen auf Kosten anderer Belegschaften abzusichern.

Einen anderen Weg schlug die Bochumer Belegschaft im Jahr 2000 ein: Durch einen spontanen Streik, der sich schnell auf die europäische GM-Produktion auswirkte, nutzte sie ihre Produktionsmacht gegen Ausgliederungspläne im Rahmen der Allianz mit Fiat. Materielle Verschlechterungen wurden dadurch ebenso dauerhaft verhindert wie die Schwächung der Organisationsmacht durch die Fragmentierung der Belegschaft. Die erfolgreiche Auseinandersetzung führte vielmehr zu einer merklichen Stärkung der Organisationsmacht in Bochum, wo die selbstbewusste Belegschaft in den folgenden Jahren immer wieder kurzfristig die Arbeit niederlegte. Der Ausstand von 2000 kann als bemerkenswerte Form inklusiver Solidarität gewertet werden, da sich die gesamte Belegschaft aktiv gegen Verschlechterungen für eine Minderheit (die von Ausgliederung betroffenen Beschäftigten) einsetzte. In der Parole »Ein Betrieb – eine Belegschaft« kommt dieses Bewusstsein deutlich zum Ausdruck. Obwohl sich die anderen deutschen Opel-Belegschaften dem Protest nicht anschlossen, profitierten auch sie von der durch den Streik erzwungenen Vereinbarung, bei Ausgliederungen die Einkommen und Bedingungen sowie die Einheit des Betriebs zu erhalten.

2.1.1 Streik in Bochum im Oktober 2004

Hatte die GM-Spitze den deutschen Opel-Belegschaften bereits vor 2004 erhebliche Zugeständnisse abringen können, verschärfte sie im Frühjahr des Jahres ihren Kurs erneut. War das Vorgehen des Managements laut Stahlmann/Wendt-Kleinberg (2008: 37) bis dato noch als »relativ moderat« einzustufen, schwenkte es nun auf »harte Konzessionsverhandlungen« um. Begleitet von einer Organisationsreform – mit der die Verantwortung für Finanzen, Konstruktion, Einkauf, Fertigung, Marketing und Planung in der Züricher Europazentrale konzentriert wurde – kündigte das Management weitere Personalkostenreduzierungen an. Zwar wies die GM-Bilanz für 2003 einen Gewinn von 3,822 Milliarden Dollar aus und auch 2004 sollte mit einem Plus abgeschlossen werden. Doch entsprach die Umsatzrendite von 1,98% für 2003 nicht den Erwartungen, und die Konkurrenz – insbesondere Toyota – gewann gegenüber dem langjährigen Branchenprimus an Boden. Die deutsche Tochter Opel belastete das Ergebnis 2003 offiziell mit einem Verlust von 384 Millionen Euro (2002: 227 Millionen Euro), wobei der Opel-Vorstandsvorsitzende Carl-Peter Forster das auch auf nicht ausreichend vergütete Entwicklungsleistungen für andere GM-Standorte zurückführte (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 18, Wolf 2005: 8f., Pries 2004: 9, junge Welt vom 14.10.2004: 9, Reinking 2004: 10).

Obwohl die GM-Spitze im Jahresbericht für 2003 Fehler in ihrer Produktpolitik zugab, setzte sie erneut vor allem auf Kostenreduktion: 2004 sollten 80 Millionen Euro bei den Personalausgaben eingespart werden. »Als Vorleistung« auf einen dritten Standortpakt sollte die letzte Lohnerhöhung auf übertarifliche Entgeltbestandteile angerechnet werden – eine Forderung, die nur der Bochumer Betriebsrat ablehnte, zugleich aber Verhandlungen über eine »Kompensation« aufnahm. U.a. forderte die Werkleitung im Sommer 2004 eine Arbeitszeitverlängerung von 35 auf 38 Wochenstunden ohne Lohnausgleich, weitere Arbeitszeitflexibilisierung, die Streichung von Pausen sowie die Steigerung der Produktivität – im Rahmen der Verhandlungen um einen neuen »Zukunftsvertrag« kamen konzernweit viele weitere Forderungen hinzu. Zugleich stellte der Opel-Vorstandsvorsitzende die Existenz der Ruhrgebietsfabrik öffentlich in Frage, weil die Produktionskosten dort zu hoch seien (Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 38). An anderer Stelle hatte er betont, es könne in der heutigen Zeit keine Arbeitsplatzgarantien mehr geben. Die Angst um den Standort wurde durch die im Sommer 2004 gefällte Entscheidung genährt, eine Parallelproduktion des *Zafira* im polnischen Gliwice aufzubauen, wo jährlich bis zu 100.000 Fahrzeuge vom Band laufen sollten. Zusammen mit den Bochumer Kapazitäten

konnten dadurch rund 250.000 Einheiten des *Zafira* pro Jahr gefertigt werden – bei einem Absatz des Vorgängermodells von maximal 170.000. Diese Entwicklungen verstärkten die durch wiederholte »Restrukturierungen« und die kontinuierliche Verdichtung der Arbeit geschaffene »Misstrauenskultur« im Bochumer Werk (General Motors Annual Report 2003: 6f., Dreier 2004: 14, Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 37-40).

Im Oktober 2004 erklärte die GM-Führung, europaweit jährlich 500 Millionen Euro einsparen zu wollen – exakt die Summe, die DaimlerChrysler wenige Wochen zuvor im Rahmen der »Zukunftssicherung 2010« durchgesetzt hatte. Europaweit sollten 12.000 Arbeitsplätze abgebaut werden, davon 10.000 in Deutschland und allein 4.086 in Bochum. Zugleich hieß es, das Ruhrgebietswerk sei von Schließung bedroht. Die *Financial Times Deutschland* (15.10.2004: 8) berichtete unter Berufung auf Unternehmenskreise, in Bochum solle die Autoproduktion 2008 auslaufen. Das *Handelsblatt* (13.10.2004: 1) titelte: »Bochumer Opel-Werk droht Schließung.« Das Unternehmen selbst warb in Zeitungsinseraten um Verständnis dafür, dass das Geschäft »den Marktbedingungen angepasst« werden müsse. Darin erklärte der Konzern zwar, man werde auch künftig »in Deutschland und Europa Automobile entwickeln und herstellen«, und betonte die Rolle des Rüsselsheimer Entwicklungszentrums – der Standort Bochum blieb jedoch unerwähnt (ZbM25: 22, ZaM18: 111, Clark/Reinking 2004: 11, Wolf 2005: 28, Reinking 2004b: 8,).

Die Schließungsgerüchte können als Auslöser der folgenden Arbeitsniederlegung gelten, wie ein IG Metall-Funktionär erklärt: »2004 standen die Leute vor der Situation, dass auch Kündigungen angedroht waren. Das ist was, da gehen die Leute schnell auf die Barrikaden. Da ist ja auch explizit gesagt worden: Wir werden den Standort Bochum insgesamt schließen. So etwas hat natürlich eine ganz andere Auswirkung. Da sehen die Leute: Ich stehe mit dem Rücken zur Wand, ich kann eigentlich nur nach vorne marschieren. Ich würde sagen, dass das der ausschlaggebende Punkt war, warum sich das damals so entwickelt hat. Ich halte es auch nach wie vor für richtig, dass man diesen Weg gegangen ist« (ZaO8: 53f.).¹¹⁹

Zentral für die nach außen hin völlig überraschende Eruption des Protests war aber auch der aufgestaute Frust über die sich verschlechternden

¹¹⁹ Bestätigt wird diese Sicht in vielen Äußerungen von Beschäftigten, wie die eines Montagearbeiters in der *Financial Times Deutschland*: »Wir haben jetzt nichts mehr zu verlieren. Wenn wir untergehen, dann lieber auf einmal statt auf Raten« (Ruch 2004: 29).

Arbeitsbedingungen¹²⁰ sowie dessen Vorbereitung durch linke Vertrauensleute und einzelne Betriebsräte. So versammelten sich in den vorhergehenden Wochen täglich rund 300 (von pro Schicht insgesamt etwa 2.000) Beschäftigte(n) der Nachtschicht, um über die Situation und möglichen Widerstand zu diskutieren. Ein Aktivist der Linksoption berichtet: »Vertrauensleute waren dabei, die auch in politischen Gruppen sind. Aber es waren schon einzelne Personen, die das initiiert haben. Es gab keinen offiziellen Aufruf, sondern einzelne Leute haben gesagt, das machen wir, und haben per Mund-zu-Mund-Propaganda, auch über die Kontakte im VK – aber eben nicht offiziell – [dafür mobilisiert]. Auf den Tagschichten waren es weniger, 100 Leute oder so. Daran war also noch nicht die Mehrheit der Belegschaft beteiligt, aber es war schon einmal so ein bestimmter Kern von Vertrauensleuten und so, die da immer diskutiert und sich über das Vorgehen verständigt haben. So hat sich auch eine bestimmte Unabhängigkeit vom Betriebsrat entwickelt [...]. Initiiert wurden die Pausenversammlungen von Oppositionellen, nicht vom Betriebsrat als Ganzes oder der Betriebsratsmehrheit« (ZaO7: 35-39).

Unmittelbar nach der offiziellen Bekanntgabe der Abbaupläne standen die Produktionsbänder in Bochum still. Als Erstes legten die Beschäftigten der Endmontage am Nachmittag des 14. Oktober 2004 die Arbeit nieder und verlangten Informationen über die Zukunft des Standorts. Die anderen Bereiche und Werkteile schlossen sich sofort an. Ein Aktivist der GoG beschreibt die Dynamik: »Das ging Ruckzuck. Man hörte auf einmal: die Endmontage steht. Die Leute gehen Richtung Tor, und dann ging es Schlag auf Schlag. Die Belegschaft war dann ganz schnell draußen. Man telefoniert ja auch miteinander. Im Werk II und im Teilelager hieß es dann: Werk I steht, wir schließen uns an. Man stand am Tor und wollte eine schriftliche Zusage von Forster, dass das Werk nicht geschlossen wird.« Deklariert wurde die Aktion als »Informationsveranstaltung« – zum einen, um rechtlich nicht angreifbar zu sein, zum anderen, weil das Bedürfnis nach Information, dem das Management lange Zeit nicht nachkam, tatsächlich eine zentrale Rolle spielte (Behruzi 2004b: 1, ZaO7: 40, XaO5: 75, Blauer Montag 2004: 18, ZaM18: 111f.).

¹²⁰ Bereits 2002 sagte ein Mitarbeiter aus Bochum über den wachsenden Arbeitsdruck: »Ich habe unheimlich Angst davor, dass die ganze Geschichte eine eigene Dynamik bekommt. Dass die Leute irgendwann mal sagen: ›Wir können nicht mehr.‹ Und dann fliegt der Hammer durch die Bude, und dann wird auch kein Betriebsrat in der Lage sein, das aufzuhalten« (Stahlmann et al. 2005: 39).

Die Bochumer Betriebsratsführung hatte die Arbeitsniederlegung nicht initiiert. Einige Betriebsratsmitglieder oppositioneller Gruppierungen unterstützten die Aktion, Vertreter der Mehrheitsfraktion agierten teils offen dagegen. So versuchten sie zeitweise, die Streikenden ins Werk an ihre Arbeitsplätze zurück zu holen. Zentraler Anlaufpunkt blieb das Tor 1, wo regelmäßig über den Stand der Dinge informiert und der Kontakt zur Bevölkerung und zu der schnell wachsenden Zahl von Medienvertretern gehalten wurde. Auch die anderen Tore wurden dauerhaft blockiert, um den Abtransport von Komponenten zu verhindern. Im Laufe des sechstägigen Ausstands entwickelte sich hier »eine ständige Schlacht«, bei der die Werkleitung einmal sogar Teile per Krankenwagen aus der Fabrik schaffen ließ. Die Beschäftigten rotierten als Streikposten an den Toren entsprechend ihrer Arbeitsschichten. Der hohe Grad an Selbstorganisation wird von allen Beteiligten hervorgehoben. In der Öffentlichkeit traten auch Beschäftigte auf, die zuvor nicht aktiv waren. »Da haben Leute an den Mikrofonen geredet, die sind im Betrieb nie in Erscheinung getreten. Das war ja das Erstaunliche«, berichtet ein Betriebsrat (ZaM9: 107, ZaO8: 68, ZaO7: 41-45, GoG-Info November 2007: 2, ZaO5: 62, Hüsson 2004: 15, Strobel 2004, ZaO5: 80).

Einem Gewerkschaftsfunktionär zufolge haben »einzelne Gruppierungen im Betriebsrat und in der Belegschaft [die Arbeitsniederlegung] in Gang gesetzt [...]. Da hat es eine Zeitlang gedauert, bis die IG Metall das ein Stückweit – aber nur ein Stückweit – in die Hand gekriegt hat. Das war wirklich ein ganzer Teil immer wieder ein Selbstläufer, was da stattgefunden hat« (Za16: 120). Ein im Streik öffentlich bekannt gewordener Arbeiter, der an den interfraktionellen Konflikten zuvor nicht beteiligt war, meinte zur Rolle der Interessenvertretung: »Der Betriebsrat hat bei einem 100-Meter-Lauf erst nach 60 Metern gemerkt, dass der Startschuss gefallen ist. Die Betriebsräte sind zwar immer mal wieder aufgetaucht, in der Öffentlichkeit aber überhaupt nicht aufgetreten. Die haben gar nicht damit gerechnet, dass die Belegschaft die Arbeit niederlegt. Am vierten Tag haben sie dann versucht, die Informationsveranstaltung zu übernehmen. Aber die ganze Aktion war für den Betriebsrat überhaupt nicht steuerbar, sie ging ganz alleine von der Belegschaft aus. Der Betriebsrat ist einfach nur hinterhergehinkt und war nie Herr der Lage« (Rosenthal 2004: 8).

Auch der seinerzeitige stellvertretende Betriebsratsvorsitzende attestiert der IG Metall, sich »mehr in der Rolle eines Beobachters« befunden zu haben. Der Betriebsrat selbst habe sich »vor der komplizierten Herausforderung [gesehen], einerseits unseren gesetzlichen Aufgaben gerecht zu

werden, gleichzeitig auf dem Verhandlungsweg nach Lösungen zu suchen, und andererseits erwarteten viele Beschäftigte vom Betriebsrat, die Rolle des ›Streikführers‹ zu übernehmen«. Er verweist auf die offene Informationspolitik der Bochumer Betriebsratsspitze, die eine wichtige Rolle beim Zustandekommen des Ausstands gespielt habe: »Im Betriebsrat haben wir, als wir aus Rüsselsheim die Informationen über die aktuellen Konzernpläne mitbrachten, sofort das ganze Gremium umfassend informiert. Die Betriebsräte haben anschließend die Belegschaften und Vertrauensleute zusammengerufen. Das, was dann passierte, das war eigentlich ein Selbstläufer« (Einenkel 2005: 56-58).

Die Oppositionsgruppen waren zwar nicht alleinige Initiatoren der Arbeitsniederlegung – zum Teil waren diese von der Dynamik selbst überrascht. Allerdings hatten sie am Kontrollverlust der Betriebsratsführung großen Anteil. Ein GoG-Vertrauensmann berichtet, man habe zu Beginn des Ausstands »erst einmal eins gemacht: Wir haben die Betriebsräte ein bisschen niedergemacht. Das war wichtig, um den Kollegen zu zeigen: Wir lassen uns nichts gefallen.« Die Behauptung Rüsselsheimer Betriebsräte, es habe sich bei dem Ausstand um eine von der maoistischen MLPD initiierte Aktion gehandelt, wird von den Bochumer Fraktionen einhellig zurückgewiesen (ZaO7: 59, Gester/Hajek 2005: 81, ZbM25: 48f.).

Die Konzernspitze – der die besondere Kampfbereitschaft der Bochumer Belegschaft spätestens seit 2000 bekannt war – war von der Entwicklung offenbar nicht ganz so überrascht. Verschiedenen Berichten zufolge hatte das Unternehmen im Vorfeld der Auseinandersetzung bei der Komponentenfertigung Zusatzschichten laufen lassen, um in anderen Werken Vorräte von in Bochum produzierten Teilen zu schaffen. Ein oppositioneller Aktivist berichtete: »Ich habe Kollegen aus Werk II gesprochen, die mich angehauen haben und daher weiß ich, warum dort vor dem Streik Sonderschichten liefen. Dort werden nämlich Komponenten für andere Werke hergestellt, etwa für Rüsselsheim, Antwerpen und Eisenach. Es wurde auf Vorrat produziert und in die Lager der einzelnen Werke gebracht, weil die Manager schon wussten oder zumindest geahnt haben, dass auf Opel ein Streik zukommt, wenn bekannt wird, dass 4.000 Leute entlassen werden sollen. Denen war vermutlich klar, dass dann die Bude steht. Auf Grund ihrer bisherigen Erfahrungen mit uns hatten die eine Woche Streik eingeplant. Solange konnten die anderen Werke dadurch weiter produzieren. Die Werke in Europa standen alle [aufgrund fehlender Teile], aber wohl zu kurz. Wenn die Kollegen das noch eine Woche ausgehalten hätten, hätten sie General Motors ganz anders getroffen, viel härter. Dann hätten die pro Tag einen Ausfall

von 30 Mio. Euro gehabt. Das wäre für Opel ein sehr großer Verlust gewesen« (Blauer Montag 2004: 41).

Letzteres gab ein Unternehmenssprecher schon kurz nach Beginn der Arbeitsniederlegung zu, der gegenüber der Presse erklärte: »Wenn in Bochum weitergestreikt wird, dauert es keine Woche, bis in den anderen Werken die Produktion stillsteht« (Ruch et al. 2004: 1). Tatsächlich hatte der Ausstand am vierten Streiktag, dem 18. Oktober 2004, erste Auswirkungen auf die Produktion in Rüsselsheim und Antwerpen. Am Dienstag mussten beide Montagewerke die Arbeit einstellen, am folgenden Tag auch das Vauxhall-Werk in Großbritannien. Opel erklärte, bis dato seien 6.500 Fahrzeuge wegen des Streiks nicht gebaut worden. Am Mittwoch beteiligten sich bundesweit mehr als 50.000 Opel/Vauxhall-Beschäftigte an Protestaktionen während der Arbeitszeit. Die von der Bochumer Belegschaft erhoffte Ausweitung des Ausstands auf andere Standorte blieb jedoch aus. Die IG Metall-Spitze bezeichnete den Streik wiederholt als nicht zielführend und unternahm keine Anstrengungen, neben dem zuvor geplanten Aktionstag zu weiteren Protesten zu mobilisieren. Das *Handelsblatt* (20.10.2004: 16) titelte: »GM-Kollegen in Europa haben für Bochum nur wenig Solidarität übrig.« Dass der Streik isoliert blieb, lasten Aktivisten aus Bochum vor allem dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Klaus Franz an. Obwohl in Rüsselsheim viele Produktionsarbeiter den Bochumer Protest mit Sympathien verfolgten, habe Franz für deren Stillhalten gesorgt. Dass dies möglich war – so die Linksoppositionellen aus dem Ruhrgebiet – liege vor allem daran, dass im Stammwerk keine organisierte Opposition existierte (Einenkel 2005: 62, Ruch 2004b: 8, Hüsson 2004: 16, Pries 2004: 9, Behruzi 2004c: 1, Wolf 2005: 35, ZbO15: 57-59, Schaumberg 2004: 4, ZaO10: 47, ZaO5: 85f., ZaO7: 56f.).

Bei der von der IG Metall im Rahmen des internationalen Aktionstags in Bochum organisierten Großkundgebung am 19. Oktober sprach sich kein einziger Redner für die Fortsetzung der Arbeitsniederlegung aus. Der Weihbischof Franz Grave forderte mit dem Argument »Verweigerung führt auf die Verliererstraße« zur Rückkehr an die Bänder auf. Auch finanziell gab es von der Gewerkschaft keinerlei Unterstützung für ihre streikenden Mitglieder, die durch den Ausstand Einbußen von mehreren Hundert Euro zu verkraften hatten. Die finanziellen Verluste spielten bei der auf einer Versammlung am Mittwoch, dem 20. Oktober, getroffenen Entscheidung zur Wiederaufnahme der Arbeit eine entscheidende Rolle. Dass es einen gemeinsamen Beschluss über die Beendigung der Aktion gab, wird von Linksoppositionellen aber als Erfolg gesehen: »Ganz wichtig war die Forderung: Kein Abschluss ohne Abstimmung der Belegschaft! Die hatten wir schon

im September in unserem Flugblatt propagiert. Die Versammlung am Mittwochmorgen wurde von der Belegschaft erzwungen, weil sie nicht wollte, dass einzelne Abteilungen die Arbeit wieder aufnehmen. In den 70er Jahren ist schon einmal ein Streik daran kaputt gegangen, der tiefe Resignation zur Folge hatte. Bevor an die Arbeit zurück gegangen wird, muss eine gemeinsame Entscheidung herbei geführt werden, die mehrheitlich akzeptiert wird. Das war auch den Leuten unserer Gruppe, die aktiv mitmischten, klar. Der Betriebsrat wollte die Versammlung nicht, beugte sich aber der Forderung, dass man nicht wieder an die Arbeit geht, ohne eine Abstimmung vorzunehmen« (Blauer Montag 2004: 23).

Trotz des hohen Grads an Selbstorganisation in der Woche zuvor überließen die Streikaktivisten die Organisation von Versammlung und Abstimmung der Betriebsratsspitze. Diese ließ im Anschluss an Redebeiträge des Betriebsratsvorsitzenden, seines Stellvertreters und des örtlichen IG Metall-Bevollmächtigten keine Diskussion zu. Schriftlich abgestimmt wurde über die Frage: »Soll der Betriebsrat die Verhandlungen mit der Geschäftsleitung weiterführen und die Arbeit wieder aufgenommen werden?« Viele Beschäftigte empfanden diese Verknüpfung zwischen der Aufnahme der Arbeit und der Fortsetzung der Verhandlungen als undemokratisch, da alle Beteiligten für die Fortsetzung der Verhandlungen waren. Allerdings war diese Fragestellung auch nach Ansicht der Kritiker nicht entscheidend dafür, dass sich mit 4.647 von 6.404 Beschäftigten eine deutliche Mehrheit für die Wiederaufnahme der Arbeit aussprach. Angesichts der weiteren Entwicklung – insbesondere des Abzugs von großen Teilen der Komponentenfertigung und des damit einhergehenden Verlusts an Produktionsmacht für Bochum – wird der Abbruch des Ausstands nach Einschätzung von Linksoptionellen von vielen Beschäftigten im Nachhinein als Fehler betrachtet (ZaO7: 47, 56f., Behruzi 2004d: 1, ZaO5: 85-90, ZaO10: 47, 85).

2.1.2 »Zukunftsvertrag 2010«

Bereits wenige Wochen nach Beendigung des Streiks in Bochum zeichnete sich bei den auf europäischer Ebene geführten Verhandlungen eine »sozialverträgliche« Lösung ab. »Es gibt eine realistische Chance, Werkschließungen zu vermeiden«, erklärte der Chef von General Motors Europe, Fritz Henderson, gegenüber der Presse. Voraussetzung: Der Betriebsrat müsse Zugeständnisse bei den Löhnen machen, um die anvisierten Einsparungen zu realisieren. Und so kam es dann auch: Am 8. Dezember 2004 einigten sich Vertreter des Konzerns und des Europäischen Arbeitnehmerforums (EEF) auf Rahmenbedingungen der Restrukturierung. Darin hieß es, die Geschäfts-

leitung sehe »keine andere Möglichkeit, als das beschriebene Restrukturierungsprogramm einzuleiten, mit dem Ziel, die strukturellen Kosten um mindestens 500 Millionen Euro zu verringern und in den kommenden beiden Jahren auch signifikant Arbeitsplätze abzubauen«. Und: »Die Arbeitnehmervertreter verstehen die schwierige Situation und bekennen sich im Allgemeinen zur Notwendigkeit einer Restrukturierung.« Um Werkschließungen zu vermeiden, »beabsichtigen beide Parteien, die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Standorte zu verbessern«. Damit hatten die Beschäftigtenvertreter die »Personalanpassungen« grundsätzlich akzeptiert. Für diese sollten laut Vereinbarungstext »möglichst finanziell nachhaltige und sozialverträgliche Lösungen« gefunden werden. Dazu zählten die Betriebsparteien u.a. Programme zum freiwilligen Personalabbau, Frühpensionierungen sowie Transfers in Spin-offs, Joint-Ventures, zu Partnerbetrieben oder anderen Standorten. »Diese Maßnahmen werden es uns im Fall einer ausreichenden Zahl von Teilnehmern ermöglichen, unsere Ziele auch ohne betriebsbedingte Kündigungen zu erreichen.« Entlassungen wurden mit der Vereinbarung also nicht ausgeschlossen. Vielmehr wurde deren Vermeidung daran geknüpft, ob sich genügend Beschäftigte dazu entschieden, freiwillig aus dem Unternehmen auszuschneiden (Hamprecht 2004, »Rahmenvereinbarung Restrukturierung« vom 8. Dezember 2004).

Noch am gleichen Tag unterzeichneten der deutsche Gesamtbetriebsrat sowie die Standortbetriebsräte mit der Opel-Spitze eine »Betriebsvereinbarung Restrukturierung«, in der beide Seiten Uneinigkeit über den Umfang der Stellenstreichungen bekundeten, zugleich aber Maßnahmen zum »sozialverträglichen« Arbeitsplatzabbau einleiteten. Darin festgeschrieben wurde eine Abfindungsformel bei Aufhebungsverträgen, derzufolge Lebensalter, Dienstjahre und Bruttomonatsentgelt multipliziert und durch den Faktor 25 geteilt wurden. Als Mindestabfindung war ein Betrag von 10.000 Euro vorgesehen. In einigen Fällen lag die Summe aber bei 150.000 bis 200.000 Euro – was von allen Beschäftigtenvertretern als »einzigartig hoch« angesehen wurde. Zudem wurde die Einrichtung einer Transfergesellschaft vereinbart, in der das Nettoeinkommen der Beschäftigten bei einem Wechsel in den ersten sieben Monaten auf 100, in den folgenden Monaten auf 85% aufgestockt werden sollte (Betriebsvereinbarung Restrukturierung vom 8.12.2004, Reinking 2004c:1, ZbM21: 32, ZaO5: 68, Strobel 2004b).

Die GoG kritisierte die Vereinbarung, da der Betriebsrat damit seine Zustimmung zu den Stellenstreichungen und, falls nicht genügend »freiwillige« Ausscheidungsvereinbarungen getroffen würden, zum Einigungsstellenverfahren beim Arbeitsgericht – und damit letztlich zur Möglichkeit von

Kündigungen – gegeben habe: »Melden sich nicht genug Freiwillige, dann bedeutet ein JA des Betriebsrats zu dieser Vereinbarung gleichzeitig auch ein JA zu betriebsbedingten Kündigungen [...] Wer behauptet, dass ›in der Vereinbarung keine betriebsbedingten Kündigungen vorgesehen sind‹ (IG Metall extra Nr.6, Dezember 2004), der lügt.« IG Metall-Vize Berthold Huber hatte die Einigung zuvor als »Zwischenerfolg« bezeichnet und erklärt: »Es gibt bei Opel keine betriebsbedingten Kündigungen und keine Standortschließungen, das ist die wichtigste Botschaft an die Belegschaften.« Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende Klaus Franz betonte ebenfalls, das Programm enthalte keine betriebsbedingten Kündigungen, erklärte aber zugleich: »Es ist der schärfste Einschnitt in der Nachkriegsgeschichte« (Felder/Schwartz 2004, IG Metall Pressemitteilung vom 9.12.2004, ZDFheute vom 9.12.2004).

Anfang März 2005 gaben Betriebsräte, Gewerkschaft und Unternehmen schließlich eine Einigung über den »Zukunftsvertrag 2010« bekannt. Darin waren Produktentscheidungen zugunsten der deutschen Opel-Standorte festgeschrieben. Rüsselsheim wurde die Fertigung des neuen Mittelklassemodells *Vectra* sowie des *Saab 9-3* zugesagt. Damit war der seit Monaten laufende, von GM organisierte Standortwettbewerb mit der *Saab*-Fabrik im schwedischen Trollhättan zugunsten des hessischen Stammwerks entschieden. Im Oktober 2004 hatten die IG Metall und die schwedischen Metallarbeitergewerkschaften in der »Kopenhagener Erklärung« versprochen, sich nicht gegeneinander ausspielen zu lassen und keine Verletzung von Tarifverträgen zuzulassen. Dennoch stimmten die schwedischen Gewerkschaften Anfang November einer Arbeitszeitverlängerung und der Möglichkeit von bis zu 560 so genannten Kurzzeitverträgen zu. Die schwedische Regierung sagte Infrastrukturmaßnahmen in Höhe von 1,1 Milliarden Euro zu. Auch die deutsche Bundesregierung versprach finanzielle Unterstützung in Millionenhöhe. Mit dem »Zukunftsvertrag 2010« sicherte sich Rüsselsheim schließlich den Zuschlag für den *Vectra*. In einer AFP-Meldung vom 4. März 2005 hieß es: »Der Stammsitz Rüsselsheim setzte sich durch Zugeständnisse der Belegschaft bei Lohn und Arbeitszeit gegen das schwedische Werk Trollhättan durch.« Voraussetzung war auch, dass zuvor bereits rund 2.700 Beschäftigte in Rüsselsheim einen Aufhebungsvertrag unterzeichnet hatten (Kopenhagener Erklärung vom 1.10.2004, Handelsblatt vom 3.11.2004: 15).

Bochum wurde im Rahmen des »Zukunftsvertrags 2010« zugesagt, als einziges Werk in Europa bis Ende 2006 im Dreischichtbetrieb weiterzulassen. Ab 2006 sollte der *Astra 5-Türer* als drittes Modell an dem Standort

gefertigt werden. Für Nachfolgemodelle erhielt Bochum ein »Bewerbungsrecht« ab 2007/2008. Bei Volumenzuteilungen sollten dann die »Montagekosten pro Fahrzeug« zugrundegelegt werden. Für alle Werke wurde mit dem »Zukunftsvertrag 2010« ein Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis 2010 vereinbart – allerdings erst nach Abschluss der Restrukturierung im Jahr 2007. Standortschließungen sollten für die Dauer des Vertrags vermieden werden (Betriebsratsinfo Opel Bochum vom 4.3.2005: 2, Jürgens/Krzywdzinski 2006: 19).

Im Gegenzug wurden den Opel-Beschäftigten weitreichende Zugeständnisse bei Löhnen und Arbeitsbedingungen abverlangt, die je nach Standort unterschiedlich ausfielen. Für Rüsselsheim wurden die im Tarifvertrag vom 12. Februar 2004 vereinbarten Entgeltsteigerungen von 1,5% zum 1. März 2004 und weiteren 2,0% zum 1. April 2005 gestrichen. Zwischen 2006 und 2010 sollten die Tarifierhöhungen um jeweils ein Prozent reduziert werden. Insgesamt wurde damit für das hessische Stammwerk eine Lohnkostenreduzierung von 8,5% bis 2010 festgeschrieben. In Bochum sollten die Beschäftigten bis 2007, bei Zusage von Nachfolgemodellen gar bis 2010, gänzlich auf Einkommensverbesserungen verzichten. Noch härter traf es die Belegschaft des Komponentenwerks in Kaiserslautern, die ab 2005 eine direkte Entgeltabsenkung hinnehmen und bis 2010 insgesamt auf 15% des Einkommens verzichten musste. Weitere Einspareffekte ergaben sich für alle Opel-Mitarbeiter aus einer Kürzung des Weihnachtsgeldes und der Streichung der ERA-Strukturkomponente von 2,79%. Anders als im Tarifvertrag vorgesehen sollte es in den Jahren 2006 und 2007 keine Übernahmeverpflichtung von Auszubildenden geben. Für Bochum wurden zudem weitere Flexibilisierungsmaßnahmen vereinbart, mit denen die Betriebsnutzungszeiten ausgeweitet wurden und der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte preisgab. Erholzeiten, Mehrarbeitszuschläge am Wochenende und Bezahlung bei Pausendurchlauf wurden gestrichen, die Zeit für Gruppengespräche auf 40 Minuten pro Monat reduziert (http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_2352.htm, abgerufen am 24.11.2011, Betriebsratsinfo Opel Bochum vom 4.3.2005: 3).

Konkretisiert wurden die Inhalte des Zukunftsvertrags 2010 in lokalen Betriebsvereinbarungen. In Bochum wurde darin ein Abbau von 3.571 Arbeitsplätzen festgeschrieben. Gegenüber der ursprünglichen Unternehmensplanung bedeutete das eine Reduktion um 496 Stellen, was sich der Betriebsrat als Verhandlungserfolg anrechnete. Betriebsbedingte Kündigungen waren dem Vertrag zufolge für die Dauer eines Jahres ausgeschlossen, danach aber bei Nichterreichen der geplanten Abbauzahlen möglich.

Gleichfalls billigte der Betriebsrat die Streichung von Komponentenproduktion für andere GM-Standorte sowie Vorgaben zur Produktivitätssteigerung. In einer vom Bochumer Betriebsrat am 6. Juli 2005 mit 22 zu 15 Stimmen akzeptierten Ergänzung wurde zudem der Samstag in Früh- und Spätschicht zur grundsätzlich verpflichtenden Regelarbeitszeit (Betriebsvereinbarung Restrukturierung Opel Werk Bochum vom 14.4.2005, GoG-Info September 2005: 2).

In der Öffentlichkeit stieß der »Zukunftsvertrag 2010« auf beinahe durchweg positive Resonanz. Die Ministerpräsidenten von Hessen und Rheinland-Pfalz, Roland Koch (CDU) und Kurt Beck (SPD), priesen ihn als »gutes Beispiel für den Wirtschaftsstandort Deutschland« – und auch Gewerkschaftsfunktionäre zeigten sich zufrieden. »Der erzielte Kompromiss ist ein Beleg dafür, dass Gewerkschaften und Betriebsräte sich ihrer Verantwortung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bewusst und fähig sind, angemessen zu handeln«, sagte der rheinland-pfälzische DGB-Landesvorsitzende Dietmar Muscheid. IG Metall-Vize Berthold Huber nannte die Vereinbarung »einen weiteren Beleg für die Bedeutung des deutschen Mitbestimmungsmodells«. Die Belegschaften hätten »mit ihren schmerzvollen Opfern die Grundlage für einen Neubeginn der Marke Opel in Deutschland gelegt«. Gesamtbetriebsratschef Klaus Franz sagte, man habe einen Vertrag erreicht, »der für die neuere Industriegeschichte einmalig ist«. Das deutsche Mitbestimmungsmodell habe damit seine Tauglichkeit bewiesen. Der Opel-Vorstandsvorsitzende Hans Demant erklärte: »Wir haben unser Ziel erreicht, die deutschen Standorte wettbewerbsfähig und damit fit für die Zukunft zu machen.« Die deutschen Werke hätten sich »auf Grundlage eines fairen Wettbewerbs« gegen die Standorte in Schweden und Großbritannien durchgesetzt (AP-Meldung vom 4.3.2005, IG Metall Pressemitteilung vom 4.3.2005, ddp-Meldung vom 4.3.2005, Behruzi 2005b: 1).

Bei den Beschäftigten und den Belegschaftsvertretern – insbesondere im Bochumer Werk – war die Vereinbarung hingegen keineswegs unumstritten. Im GBR stimmte einer der drei Bochumer Vertreter gegen die Vereinbarung, im Betriebsrat des Ruhrgebietswerks selbst sprachen sich 21 Mitglieder dafür und 16 dagegen aus. Während der Vertrag an allen anderen Standorten lediglich vom Betriebsratsgremium abgesegnet wurde, kam es in Bochum zu einer schriftlichen Abstimmung der Belegschaft. Um diese entwickelte sich eine heftige Auseinandersetzung zwischen Betriebsrat und IG Metall-Apparat auf der einen und der Leitung des betrieblichen IG Metall-Vertrauenskörpers (VK) auf der anderen Seite. Die VK-Leitung veröffentlichte eine Stellungnahme, die sich für die Ablehnung der Vereinba-

rung aussprach: »Mit diesem Vertrag weichen wir als Gewerkschafter von der Erreichung unserer gewerkschaftlichen Ziele ab und können diesem Vertrag so wie er uns vorliegt nicht zustimmen.« Wegen eines Vetos der IG Metall-Verwaltungsstelle erschien das Flugblatt allerdings ohne Gewerkschaftslogo. IG Metall-Bezirksleiter Detlef Wetzel nannte die Stellungnahme gegenüber der Presse »fahrlässig und unverantwortlich«, eine Ablehnung des »Zukunftsvertrags 2010« durch die Belegschaft wäre »eine Katastrophe«. Der Betriebsratsvorsitzende zeigte sich gleichfalls »entsetzt« über das Vorgehen der VKL und warnte, bei Zurückweisung der Vereinbarung sei das Werk akut gefährdet. Solche Szenarien dürften das Votum der Belegschaft beeinflusst haben, die sich mit 4.212 zu 1.871 Stimmen für die Annahme des Vertrags aussprach. Verglichen mit der Abstimmung über die Beendigung des Streiks im Oktober 2004 bedeutete dies eine leichte Verschiebung zugunsten der Kritiker. Der Streit zwischen VKL und IG Metall-Spitze eskalierte in der Folge weiter, als diese ein kritisches Flugblatt zur Betriebsratsvereinbarung über den Samstag als Regelarbeitstag veröffentlichte, dessen Druck die Verwaltungsstelle erneut verweigerte (Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 43, Skowronowski 2005: 9, Behruzi 2005c: 1, Abstimmungsergebnisse Zukunftsvertrag 2010 Opel Bochum, VKL-Mitglieder informieren Juli 2005).

2.1.3 Deutungen

Die heftigen Auseinandersetzungen zwischen IG Metall-Vertrauenskörperleitung und Betriebsrat in Bochum dokumentieren, wie weit die Sichtweisen auf den Oktober-Streik und den »Zukunftsvertrag 2010« auseinander gingen und bis heute gehen. Unisono wird von den Akteuren in dem Ruhrgebietswerk allerdings die Einschätzung vertreten, dass es sich im Herbst 2004 um eine, von der GM-Spitze geschaffene »existenzbedrohende Erpressungssituation« handelte. Sie meinen, die Arbeitsniederlegung habe eine mögliche Schließung des Standorts verhindert. Bis auf wenige Ausnahmen gehen sowohl die Mehrheitsströmung als auch oppositionelle Gruppen davon aus, dass die Stilllegung des Standorts zumindest mittelfristig eine reale Option war, die durch die Gegenwehr der Belegschaft verhindert bzw. hinausgezögert wurde. Von Rüsselsheimer Beschäftigtenvertretern wird das vehement bestritten. »Da gab es niemals einen Plan zu dieser Zeit, Bochum zu schließen. Das war eine glatte Lüge«, so ein führender Vertreter des dortigen Betriebsrats. Bochums Betriebsratschef erklärte hingegen mehrfach öffentlich, leitende Manager von General Motors in Zürich und Detroit hätten »ständig von der drohenden Schließung des Bo-

chumer Werks gesprochen«. Für die Bochumer Akteure gilt der Erhalt des Betriebs daher als Streikerfolg (Betriebsratsinfo Opel Bochum März 2005, ZaM18: 111, Za16: 38, ZaO7: 61, ZaO5: 71-73, ZbM20: 97, ZbM25: 22, 24, 48, Einenkel 2005: 54f.).

Ebenfalls als Errungenschaft der Mobilisierung werden von den örtlichen Belegschaftsvertretern die hohen Abfindungszahlungen genannt. Diese kamen zwar in allen Opel-Werken zur Anwendung, sie seien aber direkte Folge des Bochumer Streiks gewesen, so die feste Überzeugung der dortigen Betriebsräte. Insgesamt veranschlagen sie die Kosten des Personalabbaus auf eine Milliarde Dollar. Oppositionelle Aktivisten betonen allerdings, dass das eigentliche Ziel des Ausstands – der Erhalt der Arbeitsplätze – nicht erreicht wurde. Stattdessen seien die Abbauzahlen in den Vereinbarungen festgeschrieben und von den Betriebsräten de facto mit umgesetzt worden. Die grundsätzliche Möglichkeit betriebsbedingter Kündigungen, falls nicht genügend freiwillige Aufhebungsverträge geschlossen würden, trieb die Betriebsratsspitzen in der Tat dazu, für die Abfindungsangebote zu werben. So erklärte Rüsselsheims Betriebsratsvorsitzender Klaus Franz (2005: 26) freimütig: »Ich bedanke mich immer bei den Menschen, die das Unternehmen verlassen haben. Sie haben den Zukunftsvertrag möglich gemacht, und dass die Adam Opel AG weiter existieren kann.« Im Gegensatz dazu hebt die Bochumer Linksopposition hervor, dass die Arbeitsplätze auch bei »sozialverträglichem« Abbau für die Jugend und die Region verloren sind. Die Abfindungszahlungen hätten eine »zersetzende« Wirkung in der Belegschaft, »weil jedem, dem was nicht gepasst hat, wurde gesagt: Du kannst ja gehen, kriegst ja auch gutes Geld dafür« (ZaO7: 69). Die durch den »Zukunftsvertrag 2010« bewirkte »Spaltung« der Belegschaft habe auch denjenigen, »die im Betriebsrat dagegen kämpften, [...] das Rückgrat gebrochen« (Felder 2005b), so ein oppositioneller Vertrauensmann im Rückblick (ZaO5: 68, Strobel 2004b: 13, ZaO10: 43, 68, 78, Einenkel 2005b: 41).

Ein oppositioneller Gewerkschafter kritisiert an der Vereinbarung: »Man nimmt eine Milliarde in die Hand, um die Kollegen abzufinden. Die Milliarde hätte man in den Standort investieren sollen. Dann hätten wir einen neuen Standort Bochum gehabt. 770 Millionen waren damals die Investitionen für das neue Leanfieldwerk in Rüsselsheim« (ZaO8: 116). Diese Sicht verkennt allerdings, dass es dem Konzern auch um die Vernichtung von Überkapazitäten ging. Andere Kritiker argumentierten, mit dem Abbau übertariflicher Leistungen finanziere die Belegschaft selbst die für Abfindungen und Transfergesellschaft zur Verfügung gestellten Beträge (Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 44).

Die Bilanz des Oktober-Streiks fällt aus Sicht der Bochumer Akteure insgesamt ambivalent aus. Einerseits werden, wie bereits erläutert, die hohen Abfindungszahlungen als Erfolg gesehen. Die Verhandlungsspielräume haben sich auch nach Ansicht der Betriebsratsführung durch die Arbeitsniederlegung vergrößert. Sowohl von der Mehrheitsströmung als auch von der Opposition wird zudem die hohe symbolische Bedeutung und Ausstrahlung des Arbeitskampfes hervorgehoben. Der Ausstand habe schnell »eine Art Symbolcharakter für alle diejenigen Menschen in diesem Land [bekommen], die das Gefühl hatten, hier muss mal etwas passieren«, so Bochums Betriebsratsvorsitzender Eienkel (2005: 59), der die Auseinandersetzung gar mit dem Konflikt um das Stahlwerk Rheinhausen 1987/88 vergleicht.¹²¹ Andererseits stellen Linksoppositionelle fest, der Streik habe letztlich »ohne ein greifbares Ergebnis« geendet und habe den geplanten Arbeitsplatzabbau nicht verhindert (Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 48, GoG-Info Dezember 2004: 1, ZaO5: 64).

Eine in der Linksopposition weit verbreitete Schlussfolgerung lautet, dass der Ausstand länger hätte andauern müssen: »Viele haben gesagt: ›Das kann nicht wahr sein, wir sind jetzt am Drücker und jetzt sind wir so bescheuert und nehmen die Arbeit wieder auf.‹ [...] Die Alternative wäre gewesen, noch ein paar Tage länger durchzuhalten. Dann wäre General Motors noch eingeknickt – da bin ich der festen Überzeugung. Aber so war der Druck erstmal raus und dann hat das Co-Management die Verhandlungen wieder aufgenommen, mit dem Resultat: Abbau von 6.000 Arbeitsplätzen« (ZaO8: 116).

Andere oppositionelle Betriebsräte berichten gleichfalls, in der Belegschaft habe sich im Laufe der Zeit »mehr und mehr die Erkenntnis durchgesetzt, dass man sagt: Wir hätten weitermachen müssen, dann hätten wir auch etwas erreicht. Der Fehler war aufzuhören – nicht der Streik selbst.« Unter Akteuren der Mehrheitsfraktion ist das Argument umstritten, dass der ökonomische Druck die Konzernspitze mit zunehmender Streikdauer zu Kompromissen gezwungen hätte (ZaO7: 65, Strobel 2004b: 9, ZaM9: 58).

Die Verantwortung für den Abbruch der Aktion sieht die Linksopposition bei den Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen: „Wir sind es inzwischen gewohnt, dass wir von den anderen Belegschaften, der IG Metall- und Betriebsratsführung dabei nicht unterstützt werden. Der große Frust kommt aber daher, dass Kollegen aus den eigenen Reihen den Widerstand

¹²¹ Zur Bedeutung des Arbeitskampfes in Duisburg-Rheinhausen aus Anlass des 20. Jahrestags siehe Breitbach 2007: 11.

sabotiert haben. Die Informationsveranstaltung ist vor allem deshalb abgebrochen worden, weil IG Metall-Betriebsräte – insbesondere aus Werk I – die Beschäftigten aufgefordert haben, die Arbeit wieder aufzunehmen. Während in den Werken II und III die Vertrauensleute und Betriebsräte geschlossen hinter der Aktion standen, haben in Werk I zehn, zwölf Betriebsräte dafür Sorge getragen, dass wir diese Sache nicht solidarisch bis zum Ende durchziehen konnten. Dieser Konflikt widerspiegelt sich bis heute in den Auseinandersetzungen zwischen IG Metall-Vertrauenskörperleitung (VKL) und Betriebsratsspitze« (Felder 2005: 3).

Vertreter der Mehrheitsfraktion verweisen hingegen auf die Möglichkeit einer Eskalation: »Hätten wir nur ein paar Tage länger gestreikt, wäre das Bochumer Opel-Werk geschlossen worden«, so der Betriebsratsvorsitzende in einem Interview. An anderer Stelle berichtete er von »Anfragen an die Innenminister, die Werkstore mit Polizeigewalt frei zu räumen. [...] Wir hatten den Eindruck, dass bei GM ernsthaft erwogen wurde, den Konflikt in aller Schärfe eskalieren zu lassen« (Einenkel 2005: 62). Die auch von anderen kolportierte Möglichkeit einer gewaltsamen Räumung der besetzten Tore wird von Linksoptionellen nicht in Abrede gestellt. Allerdings verweisen sie darauf, dass eine Räumung »schnell einen Flächenbrand« hätte auslösen können. »Das hätte noch mehr zum Zorn, zu noch mehr Entschlossenheit geführt«, ist ein Aktivist überzeugt (GoG-Info November 2007: 2, ZbM25: 49, ZaO10: 85, ZaO8: 109, ZaO7: 52-54).

Alle Betriebsratsfraktionen im Bochumer Werk beklagen, dass sich die Arbeitsniederlegung im Oktober 2004 nicht auf andere Fabriken ausbreitete. Kombiniert wird dies mit mehr oder weniger offener Kritik an der Spitze des Gesamtbetriebsrats und der lokalen Beschäftigtenvertretungen. »Es sind nicht wenige, die den Eindruck haben, dass sich andere Werke durch Stillhalten lieb Kind machen wollten«, so Bochums Betriebsratsvorsitzender in einem Interview. Im Gegenzug warf Gesamtbetriebsratschef Klaus Franz der Bochumer Belegschaft vor, ihre Aktion ohne Absprache mit den europäischen Gewerkschaften durchgeführt zu haben, was in Großbritannien und Belgien »großen Unmut« ausgelöst habe. Franz forderte daher in der Presse »mehr Geschlossenheit«. Von Rüsselsheimer Funktionären wird der Ausstand vom Oktober 2004 bis heute kritisch gesehen. Dieser habe der Bochumer Belegschaft letztlich »das Genick gebrochen«, da er »ziellos geführt« worden und daher verloren gegangen sei. Aus der Logik des »Share the pain« heraus halten sie es grundsätzlich für falsch, in einzelnen Werken gegen die Vernichtung von Arbeitsplätzen zu kämpfen, da dies eine Verlagerung des Abbaus auf andere Standorte nach sich ziehen

könnte: »Wenn nur ein Standort streikt, streikt er zwangsläufig gegen die anderen« (Schaumberg 2004: 4, ZaO10: 47, ZaO5: 85f., ZaO7: 56f., Einenkel 2005b: 44, 56, Skowronowski 2005b: 11, ZbM25: 49, ZbM20: 55).

Den wenige Monate nach Beendigung der Arbeitsniederlegung unterzeichneten »Zukunftsvertrag 2010« hingegen verteidigen die Mehrheitsströmungen beider Werke gleichermaßen. Sie betonen, dass es ohne die Vereinbarung zu betriebsbedingten Kündigungen gekommen wäre – insbesondere in Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise von 2008/09. Die Linksoption argumentierte dagegen, dass die Möglichkeit von Entlassungen weiter bestehe, falls nicht genügend freiwillige Aufhebungsverträge unterschrieben würden. Aus den Berichten – nicht nur von Linksoptionellen – wird deutlich, dass in manchen Fällen von »Freiwilligkeit« keine Rede sein konnte. Das galt offenbar insbesondere für das Rüsselsheimer Werk, wo 2.750 Beschäftigte innerhalb eines Vierteljahres ihre Stelle aufgaben, was nur zum Teil auf die hohen Abfindungszahlungen zurückzuführen war. Vertrauensleute berichten davon, dass in dieser Phase insbesondere junge Beschäftigte mit Verweis auf ihre geringe Absicherung »rausgedrückt« wurden. Rüsselsheims Betriebsratschef Franz bestätigte das in einem Interview, in dem er ausführte, es habe verschiedene Motive zur Annahme des Abfindungsangebots gegeben: »Die einen haben gesagt: ›Jetzt mache ich, was ich schon immer wollte, und bekomme noch gutes Geld.‹ Die anderen haben die Chance genutzt, weil sie nicht wussten, ob ihnen sonst betriebsbedingt gekündigt wird. Und bei manchen haben die Vorgesetzten geschoben und ihnen klar gemacht: ›Wenn es zu härteren Maßnahmen kommt, sind Sie dabei.‹« Ein anderer Funktionär berichtet von späteren Phasen des Personalabbaus, in denen das Unternehmen wegen des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen vermehrt personenbedingte Entlassungen ausgesprochen habe. In Bochum, wo der Stellenabbau langsamer und deutlich konfliktreicher vollzogen wurde, entstand das zusätzliche Problem, dass der Konzern nicht alle Mitarbeiter, die sich für das Programm meldeten, per Abfindung gehen ließ. Das Management argumentierte mit »betrieblichen Gründen«, womöglich gab es aber auch Bedenken, dass hohe Abfindungen für ältere Mitarbeiter den finanziellen Gesamtrahmen sprengen könnten (ZbM20: 87, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5.3.: 14, ZbM21: 26-32, Gester/Hajek 2005: 91, ZbO15: 7, Franz 2005: 26, ZbM20: 87, Behruzi 2005d: 1, Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 43).

Neben dem Kündigungsausschluss waren die den jeweiligen Werken zugesagten Investitionen das zentrale Argument der Betriebsratsspitzen für den »Zukunftsvertrags 2010«. Man habe durch die Vereinbarung »eine ganz

neue Modellreihe in Bochum gekriegt [...], die heute ungefähr ein Drittel der Produktion ausmacht«, so ein führender Betriebsrat des Ruhrgebietswerks in Bezug auf die ab 2006 anlaufende Produktion des fünftürigen *Astra*. Die Linksoption verweist allerdings auf Zeitungsberichte, wonach diese Vergabe vom Konzern schon vor Vertragsschluss fest eingeplant war. So schrieb die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (5.3.2003: 14): »Der Betriebsratschef Klaus Franz ist auch stolz darauf, dass Bochum künftig den fünftürigen *Astra* bauen darf. Ein echter Neuauftrag ist das freilich nicht, denn als vor Monaten die Entscheidung fiel, dass in Antwerpen das neue *Astra-Cabriolet* gebaut werden soll, musste Platz geschaffen werden – und Bochum stand schon als Nutznießer fest.«

Als weiteren Erfolg sieht die Bochumer Betriebsratsführung den Erhalt von Teilen der Komponentenfertigung, die ursprünglich zur Schließung vorgesehen gewesen seien. Das gelte für Getriebe- und Achsenbau ebenso wie für Presswerk und Rohbau. Auch sei in Bochum als einzigem europäischem Werk die Nachtschicht erhalten geblieben. Durch diese Maßnahmen sei der Stellenabbau reduziert worden. Vertreter des Rüsselsheimer Betriebsrats weisen allerdings darauf hin, dass die Bochumer Komponentenfertigung für andere GM-Standorte drastisch reduziert wurde – aus ihrer Sicht eine Konsequenz aus der Arbeitsniederlegung im Oktober 2004: »Eine der Folgen des Streiks war übrigens, dass dann ein Zaun um Bochum gezogen wurde, dass Bochum Stück für Stück geschwächt wurde, weil das Management verhindern wollte, dass Bochum mit einem Streik halb Europa lahmlegen kann. Das konnten die früher durch die Komponenten, die sie produziert haben. Das haben sie ihnen alles weggenommen.« Diese Einschätzung scheint plausibel und wird von Pries und anderen geteilt, die in der durch die Fraktionierung des Betriebsrats bedingten Unberechenbarkeit der Bochumer Belegschaft einen »zentralen Nachteil im Standortwettbewerb« sehen. Auch von den Akteuren in Bochum wird die Schwächung der Produktionsmacht durch die Verlagerung der Komponentenfertigung – die Bochum zuvor den Status eines »geradezu neuralgischen Punktes im System« von General Motors Europe gegeben hatte – als entscheidendes Problem bezeichnet (GoG-Info Dezember 2005: 3, ZaM18: 41, 113, Betriebsratsinfo Opel Bochum vom 4.3.2005, ZbM25: 50, Nesshöver 2004: 12, Einenkel 2005b: 43, Stüben 2006: 74, Felder 2005: 3).

Ein wichtiges Argument der Bochumer Linksoption gegen den »Zukunftsvertrag 2010« war, dass damit andere Belegschaften unter Druck gesetzt würden. Mit der Vereinbarung habe man sich allen internationalen Solidaritätsbekundungen zum Trotz auf die Standortkonkurrenz eingelassen

und die Zukunft des eigenen Werks auf Kosten anderer gesichert. Insbesondere die Fabrik im belgischen Antwerpen gerate wegen der in Bochum gemachten Konzessionen unter Druck. Bochums Betriebsratsvorsitzender Einkel (2005: 55, 58) bezeichnete die Vergabe der *Astra*-Produktion an den Ruhrgebietsstandort zwar als wichtigen Erfolg der Vereinbarung, berichtete jedoch von »massiver Kritik« aus anderen europäischen GM-Standorten: »Es heißt, Bochum hätte darauf nicht eingehen müssen, weil Zugeständnisse gemacht wurden, die zwar gut für den Standort Bochum, aber schlecht für die anderen GM-Werke sind.« Speziell die englischen Belegschaften seien der Meinung, Bochum habe sich auf ihre Kosten saniert, so Einkel, der diese Kritik zurückwies. Ein anderes Mitglied der Mehrheitsfraktion bestätigt allerdings: »2004 hatte man indirekt mitgeteilt: Bochum wird dichtgemacht, es sei denn, ihr macht etwas an eurer Kostenstruktur. Falls das geschieht, habt ihr die Möglichkeit, bei dem neuen *Astra* wieder im Geschäft zu sein – mit der Konsequenz, dass Antwerpen aus dem Geschäft ist. Mit dem, was wir weg gegeben haben, sind wir unter die Herstellungskosten von Antwerpen gekommen. Vorher war Antwerpen immer das günstigste Werk. Wir haben die Vorgabe bekommen: Setzt das um, dann könnt ihr euch für den neuen *Astra* bewerben.“

Diesen Kostenvorteil führte die Bochumer Betriebsratsspitze in den folgenden Jahren bei der Konkurrenz um Produktvergaben des Öfteren ins Feld. Die Antwerpener Fabrik wurde schließlich 2010 geschlossen, nachdem GM auch das Versprechen der Ersatzproduktion eines kleinen SUV zurückzog (Gester/Hajek 2005: 103-105, ZaM9: 36f., Betriebsratsinfo Opel Bochum März 2010, Wulff 2004: 1, Fischer/Hucko 2010b: 5, Fischer/Ruch 2010: 3).

Nicht nur die Bochumer, auch die Rüsselsheimer Betriebsratsführung setzte sich dem Vorwurf aus, den eigenen Standort auf Kosten anderer Belegschaften zu sichern. So erklärte Bochums Betriebsratsvorsitzender Einkel (2005b: 42), der von GM inszenierte »teuflische Schönheitswettbewerb« zeige sich beispielsweise im Verhältnis zwischen Rüsselsheim und dem schwedischen Standort Trollhättan: »Auch wenn öffentlich erklärt wird, das wäre ein ganz sauberer Wettbewerb gewesen, ist das Ergebnis, dass das eine Werk die Produktion bekommt, und das andere sehen muss, wie es mit teilweiser Ersatzproduktion noch ein paar Jahre über die Runden kommt, bevor das Licht endgültig ausgeknipst wird.« Offenbar versuche GM, die Fabrik in Trollhättan »auf einem eleganten Weg abzuwickeln« (Einkel 2005: 54), sagte er an anderer Stelle – eine Perspektive, die sich 2010 durch den Verkauf von Saab an das kleine niederländische Unternehmen Spyker und die folgende Insolvenz der Firma bewahrheiten sollte. Die Rüsselshei-

mer Betriebsratsführung wies den Vorwurf, die schwedische Belegschaft unterboten zu haben, entschieden zurück (AFP-Meldung vom 18.12.2009, Franz 2005: 27).

Die materiellen Zugeständnisse im Rahmen des »Zukunftsvertrags 2010« werden von allen Akteuren als »schmerzhaft« angesehen, von den Betriebsratsspitzen allerdings zugleich als alternativlos. Rüsselsheimer Funktionäre betonen, die Einschnitte seien in Bochum aufgrund der vorangegangenen Verzichtleistungen dort weitgehender, der Spielraum gegenüber dem Niveau des Flächentarifvertrags geringer gewesen als in dem hessischen Stammwerk. 2005 lagen die Einkommen der Beschäftigten in Bochum noch um durchschnittlich etwa 18% über dem Flächentarif. Die bis 2006 erreichte Kostensenkung pro Fahrzeug bezifferte die Werkleitung auf 19%. Allein im Jahr 2006 leiste Bochum »einen Beitrag zur Senkung der Strukturkosten in Höhe von 100 Millionen Euro« (Einenkel 2005: 53f., Franz 2005: 26, ZbM20: 112, ZaM9: 37, Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 103, Vorlage Werkleitung Opel Bochum zur Betriebsratsklausur Oktober 2006).

Der seinerzeit von oppositionellen Fraktionen dominierte IG Metall-Vertrauenskörper bei Opel Bochum begründete seine Ablehnung des »Zukunftsvertrags 2010« vor allem mit dem damit einhergehenden Verlust an Organisationsmacht. Insbesondere die Anrechnung künftiger Lohnerhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile erschwerte die Mobilisierung der Belegschaft in Tarifrunden: »Als Vertrauenskörper war eines unserer zentralen Argumente: Wie kann es überhaupt sein, dass der Betriebsrat einen Beschluss fasst und den Tarifverhandlungen vorweg greift, der dazu führt, dass die tariflichen Erhöhungen, für die wir draußen auf der Straße gekämpft haben, nicht weitergegeben, sondern lediglich angerechnet werden? Damit schwächen wir uns ja auch als Organisation. Es stellt sich ja die Frage, warum wir überhaupt auf die Straße gehen. Wir hätten die Tarifrunde ja gar nicht mehr mitmachen brauchen, weil klar war: Wir werden an dem erkämpften Ergebnis nie partizipieren können« (ZaO8: 101).

Der Vertrauenskörper habe vor diesem Hintergrund in Tarifrunden argumentiert, die Beschäftigten müssten aus Solidarität mit anderen Belegschaften an den Aktionen teilnehmen, was auf positive Resonanz gestoßen sei. Auch IG Metall-Funktionäre aus Rüsselsheim konstatieren für Bochum einen Verlust an Mobilisierungsfähigkeit in Tarifrunden infolge der vereinbarten Anrechnung. In Rüsselsheim, wo die Lohnerhöhungen zumindest teilweise wirksam wurden, sei dies nicht der Fall gewesen (Presseerklärung von Vertrauensleuten bei Opel-Bochum vom 15.2.2006, ZbM20: 112).

2.1.4 Fazit

Die Bochumer Belegschaft setzte mit ihrem spontanen Ausstand im Oktober 2004 erneut auf die Mobilisierung von Produktionsmacht. Wenn man davon ausgeht, dass die Schließung des Werks zu diesem Zeitpunkt eine realistische Option war – wofür einiges spricht –, kann deren Verhinderung als Teilerfolg verbucht werden. Davon abgesehen endete der Konflikt aus Sicht der Beschäftigten aber eher in einer Niederlage. Gründe hierfür waren u.a. die Vorbereitungen des Konzerns auf den Konflikt durch die Vorproduktion von Teilen für andere Standorte, was die strukturelle Macht der Bochumer Belegschaft schmälerte. Die Streikenden konnten durch die enorme Medienpräsenz zwar eine gewisse Deutungsmächtigkeit in der Öffentlichkeit erlangen, der ökonomische Druck auf den General-Motors-Konzern war jedoch anders als im Jahr 2000 nicht ausreichend. Entscheidend hierfür war die Isolation des Streiks, der nicht auf andere Standorte übersprang.

Die bemerkenswert hohen Abfindungszahlungen können als konkreter Streikerfolg betrachtet werden, von dem auch die anderen Opel-Belegschaften profitierten. Allerdings hatten diese den Effekt, das Problem des Personalabbaus zu individualisieren: Nicht nur stand jeder Einzelne vor der Entscheidung, einen Aufhebungsvertrag zu unterschreiben oder nicht. Aufgrund der weiter bestehenden Drohung betriebsbedingter Kündigungen waren insbesondere jüngere Beschäftigte unter Druck, ihre Stelle »freiwillig« aufzugeben. Diese Situation führte zu einer Spaltung der Belegschaft. Im Zuge des Stellenabbaus verließen eine Reihe gewerkschaftlicher Aktivistinnen und Streikführer den Betrieb, wodurch die Organisationsmacht der Bochumer Opel-Belegschaft geschwächt wurde. Durch die Individualisierung des Stellenabbaus war sie in den folgenden Jahren nicht mehr in der Lage, kollektiv in Aktion zu treten.

Die Beschäftigtenvertreter der europäischen GM-Standorte haben es in der Auseinandersetzung von 2004/05 nicht geschafft, den vom Konzern konstruierten Standortwettbewerb zu vermeiden. Trotz Debatten und Solidaritätsversprechen im Rahmen des Europäischen Arbeitnehmerforums (EEF) sowie eines erfolgreichen internationalen Aktionstags versuchten die jeweiligen Betriebsräte, ihren Standort durch mannigfaltige Zugeständnisse zu sichern. Das kann als eine Form exklusiver Solidarität gewertet werden. Die im Rahmen des »Zukunftsvertrags 2010« erfolgten Konzessionen spielten womöglich eine Rolle dabei, die deutschen Standorte auf Kosten der Werke in Belgien, Großbritannien und Schweden besser auszulasten. Allerdings ist zu bezweifeln, ob die dadurch erzielten Kostensenkungen bei der Vergabe von Produkten und Investitionen tatsächlich entscheidend waren.

Entgegen der Einschätzung der Gesamtbetriebsratsspitze, die den Bochumer Streik vom Oktober 2004 als unsolidarisch bezeichnet, kann dieser Aktion zumindest das Potenzial inklusiver Solidarität zugesprochen werden. Die gesamte Belegschaft setzte sich gemeinsam gegen drohende Kündigungen zur Wehr. Erst der in der Restrukturierungsvereinbarung nach Streikabbruch akzeptierte »sozialverträgliche« Arbeitsplatzabbau führte zu einer Spaltung der Belegschaft, die kollektiven Widerstand bei Opel Bochum erschwerte. Die Resignation infolge des »Zukunftsvertrags 2010« prägte die Stimmung im Betrieb auch in den folgenden Jahren.

Die Untergrabung der Legitimität von Betriebsrat und IG Metall infolge betrieblicher Wettbewerbsbündnisse fällt in Bochum deutlich stärker aus als in Rüsselsheim. Sichtbarster Beleg hierfür war die Arbeitsniederlegung im Oktober 2004, die gegen den Willen der örtlichen Beschäftigtenvertretung begann und sich ihrer Kontrolle weitgehend entzog. Dennoch nutzte der Standortbetriebsrat die Mobilisierung, um seine Position in den nationalen und europäischen Gremien zu verbessern (Pries 2004: 11) und in den Verhandlungen eine hohe soziale Abfederung des Stellenabbaus sowie Produktzusagen durchzusetzen. Während ein substanzieller Teil der Bochumer Belegschaft den »Zukunftsvertrag 2010« weiterhin kritisch sieht,¹²² scheinen die Beschäftigten in Rüsselsheim der Vereinbarung gegenüber eher positiv eingestellt zu sein. Viele sehen die darin enthaltenen Konzessionen, auch mit Blick auf das weitaus schlechtere Entgeltniveau in anderen Betrieben, als unausweichlich und »realistisch« an (BGZb2, BGZb6, BGZb7). »Lieber Zugeständnisse, als dass der Arbeitsplatz weg ist«, lautet eine häufiger gewählte Formulierung (BGZb1). Allerdings kritisieren auch Rüsselsheimer Beschäftigte, dass die Arbeitgeberzusagen teilweise nicht eingehalten und trotz des Verzichts Arbeitsplätze vernichtet wurden (BGZb3, BGZb4). Das Prinzip »Geben und Nehmen« müsse gewahrt bleiben, der Verzicht dürfe »nicht zum Dauerzustand« werden, so ihre Forderung (BGZb6, BGZb5). Dass die Legitimität des Rüsselsheimer Betriebsrats – trotz der Kritik an fehlender Reziprozität und Verlässlichkeit – weniger stark in Frage gestellt wird, zeigt sich auch an den guten Wahlergebnissen der dortigen IG Metall-Liste.¹²³

¹²² Ein Indiz hierfür ist, dass immerhin knapp ein Drittel der Belegschaft gegen den Vertrag stimmte, obwohl Standortbetriebsrat, Gesamtbetriebsrat und IG Metall eine Ablehnung unisono als akute Gefährdung des Werks bezeichnet hatten (Abstimmungsergebnisse »Zukunftsvertrag 2010« Opel Bochum, Skowronowski 2005: 9).

¹²³ Siehe Kapitel 1.5.

In Bochum haben IG Metall und Betriebsratsmehrheit auf die Legitimitätsverluste mit dem Versuch reagiert, die Input-Legitimität durch Abstimmungen zu stärken. Während formale Abstimmungen von den verantwortlichen Funktionären in Rüsselsheim als unnötig angesehen werden (ZbM20: 145), ist es in Bochum seit dem Streik vom Oktober 2004 üblich, die Beschäftigten – bzw. die IG Metall-Mitglieder, und damit den Großteil der Belegschaft – bei gewichtigeren Entscheidungen schriftlich zu befragen. Unterstützt wird diese Herangehensweise von der beteiligungsorientierten IG Metall-Bezirksleitung in Nordrhein-Westfalen.

2.2 »Zukunftsvertrag 2016« bei Opel Bochum

Wie die vorangegangenen Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse führten auch der »Zukunftsvertrag 2010« und seine internationalen Pendanten nicht zu einer Verringerung der Konflikte bei General Motors Europe (GME). Nur ein halbes Jahr nach Unterzeichnung der »Rahmenvereinbarung Restrukturierung« durch Vertreter des Europäischen Arbeitnehmerforums (EEF) und der Konzernleitung gab das Unternehmen 2006 die Schließung des Werks in Azambuja (Portugal) mit 1.150 Beschäftigten bekannt.

Empört verwies das EEF darauf, dass der portugiesischen Belegschaft »im letzten Jahr mit Aussicht auf ein neues Modell des Combo noch massive Zugeständnisse abgetrotzt« worden seien. Trotz der Kritik und trotz einiger, auch internationaler Protestaktionen wurde das Werk stillgelegt. Kurz darauf wurden die Standorte Bochum, Antwerpen (Belgien), Ellesmere Port (Großbritannien), Gliwice (Polen) und Trollhättan (Schweden) in einen Kostenwettbewerb um die Vergabe des neuen *Astra*-Modells (Delta II)¹²⁴ ab 2010 getrieben. Die Einrichtung einer Delta-Arbeitsgruppe durch das EEF und den Europäischen Metallgewerkschaftsbund (EMB) verhinderte nicht, dass die Belegschaftsvertreter aller betroffenen Werke Konzessionen anboten. Am Ende zog die Fabrik im belgischen Antwerpen den Kürzeren, wo zunächst 1.861 Jobs über Abfindungen abgebaut wurden, bevor sie 2010 schließlich ganz geschlossen wurde. Nach Einschätzung führender Betriebsräte aus Rüsselsheim war dieser konzerninterne Wettbewerb inszeniert – es sei von Seiten des Managements »immer klar [gewesen], wer der Verlierer sein wird« (ZbM25: 22).

Zwar erklärte die Konzernspitze die Sanierung daraufhin für beendet, die Auseinandersetzungen zwischen Belegschaften und Management gingen jedoch weiter. So wurde die mit dem »Zukunftsvertrag 2010« verspro-

¹²⁴ Mit Delta wird die Plattform des Opel-Modells *Astra* bezeichnet.

chene Vergabe des *Saab 9-3* nach Rüsselsheim zur Disposition gestellt, was die Frage einer Ersatzproduktion aufwarf. Auf internationaler Ebene mündeten die Gespräche Ende April 2008 in einem »Europäischen Rahmenvertrag«, in dem nicht nur die Vergabe des neuen *Astra*-Modells an die vier genannten Werke, sondern auch Details über Schichtsystem, Auslastung und Investitionen sowie der Ausschluss von Kündigungen festgeschrieben wurden. Teil und Bedingung des »Europäischen Rahmenvertrags« vom 29. April 2008 waren lokale Betriebsvereinbarungen, u.a. über Auslagerungen (Anker 2007, Mattes 2008, Kröger 2007, Spiegel-online vom 20.7.2009, Betriebsratsinfo Opel Rüsselsheim vom 16.8.2008, dpa-Meldung vom 5.8.2008, Herz 2008: 15, EEF-Mitteilung vom 29.4.2008).

Auf der Grundlage des Europäischen Rahmenvertrags unterzeichnete der Bochumer Betriebsrat im September 2008 eine Vereinbarung mit dem Titel »Zukunftsvertrag 2016«. Dieser konkretisierte die Zugeständnisse der Belegschaft für die Zusicherung des Managements, »im Werk Bochum neben dem neuen *Zafira* mindestens ein weiteres Modell der Delta-II-Kompaktklasse« zu bauen und eine Kapazität von 55 Fahrzeuge pro Stunde im Drei-Schicht-Betrieb zu garantieren. In der Vereinbarung ist das Ziel festgeschrieben, mit einer »Optimierung« der Abläufe eine Fertigungszeit von 15 Stunden pro Fahrzeug bei dem neuen Modell zu erreichen (altes Modell: 32,7 Stunden). Neben Kürzungen bei der Erschwerniszulage und der Einführung eines Bonussystems beim übertariflichen Teil des Weihnachtsgeldes sieht der »Zukunftsvertrag 2016« vor, den Betriebsratsmitgliedern ab der nächsten Wahlperiode nur noch Freistellungen im Rahmen des gesetzlichen Mindestumfangs zu gewähren. Die Zahl der Freistellungen sollte sich damit auf weniger als ein Drittel des Status Quo reduzieren.

Desweiteren beinhaltete der Vertrag eine Reihe von Ausgliederungen sowie die Anrechnung eines Prozents der zwischen 2011 und 2016 vereinbarten Tarifabschlüsse auf übertarifliche Bestandteile, was aber nicht zu einer Unterschreitung des Flächentarifs führen durfte. Im gleichen Zeitraum sollten jährlich mindestens 40 Ausbildungsstellen angeboten werden – eine Reduktion um 35. Leiharbeiter sollten der Vereinbarung zufolge nicht mehr den Opel-Einstiegslohn erhalten, sondern entsprechend der von der DGB-Tarifgemeinschaft mit dem Bundesverband Zeitarbeit Personaldienstleistungen (BZA) abgeschlossenen Verträge bezahlt werden – was einen deutlichen Lohnverlust bedeutete und dem gewerkschaftlichen Ziel des *Equal Pay* von Leiharbeitern und Stammbeschäftigten widersprach. Die vom Management zu Beginn der Verhandlungen geforderte Erhöhung der Maximalquote für Leiharbeit wurde hingegen nicht umgesetzt.

Im Falle von Produktionsstörungen sah der Vertrag die Möglichkeit vor, Kurzpausen der betroffenen Beschäftigten vorzuziehen. Zudem enthielt er weitere Elemente der Flexibilisierung des Beschäftigteneinsatzes und der Arbeitszeiten. U.a. wurde dem Unternehmen erlaubt, zusätzlich zu bisherigen Regelungen weitere fünf kollektive Freischichten pro Jahr und Mitarbeiter einseitig anzuordnen, was zuvor die Zustimmung des Betriebsrats vorausgesetzt hatte. Kündbar sollte der Vertrag erstmals Ende 2016 sein. Er enthielt allerdings eine Revisionsklausel, die den Betriebsrat im Falle einer wesentlichen Veränderung der wirtschaftlichen Grundannahmen zu neuerlichen Verhandlungen verpflichtete (Zukunftsvertrag 2016 Opel Bochum, ZaM9: 116-118).

Die Bochumer Linksopposition übte erwartungsgemäß heftige Kritik an der Vereinbarung, sowohl was deren Inhalt als auch deren Zustandekommen betraf. Sie sei »in aller Eile durchgepeitscht worden«, so die GoG. Dass die Belegschaft anders als beim vorangegangenen Standortvertrag nicht zur Abstimmung aufgerufen wurde, zeige »den Respekt, den nicht nur die Unternehmensleitung, sondern auch die Mehrheit im Betriebsrat vor der möglichen Diskussion und Formierung einer Opposition durch die Belegschaft hat«. Ein Vertreter der Betriebsratsführung erklärt, auch er hätte sich eine Abstimmung gewünscht, »aber die gab es nicht, denn da gab es nur vom Management die Entscheidung: Entweder ihr akzeptiert das, oder ihr seid raus. Da gab es nichts mehr zu verhandeln und zu korrigieren und nachzuklären. [...] Nachdem wir die Entscheidung ein Vierteljahr lang rausgezögert und immer wieder nachverhandelt hatten, war nur die Frage: Du hast jetzt nur noch ein, zwei Tage Zeit, eine Entscheidung herbeizuführen, sonst ist das Kapitel für euch abgeschlossen. Antwerpen wartet schon mit der Produktion« (GoG-Info Oktober 2008: 2, Flugblatt Offensiv November 2008, ZaM18: 134).

Inhaltlich wiederholte die GoG zum einen ihre Kritik an den bisherigen Standortverträgen, von denen seit 1993 jeder »im Schnitt mehr als 3.500 Arbeitsplätze gekostet« habe. »Unter dem Strich haben wir eigentlich nur in den Streiks 2000 und 2004 entscheidende Angriffe des Unternehmens abgewehrt und für uns die zu dem Zeitpunkt möglichen Ergebnisse erzielt.« Zum anderen konzentrierte die Gruppe ihre Kritik auf die vereinbarte »Optimierung der wertschöpfenden Tätigkeiten«, deren Ziel es sei, »bis zu 20 Prozent Mehrleistung aus den Kolleginnen und Kollegen mit Montagetätigkeiten herauszupressen«. Hier stehe »ein ungeheures Konfliktpotenzial im Raum, das Auswirkungen auf die ganze Automobilindustrie haben wird«. Zudem stellte die GoG die Frage, ob die seinerzeit verkündete Ver-

schiebung des Anlaufs der neuen *Astra*- und *Zafira*-Modelle nicht ein Hinweis darauf sei, dass der neue *Astra* entgegen der Vereinbarung doch nicht nach Bochum vergeben würde – was sich später bewahrheiten sollte (GoG-Info Oktober 2008: 1f.).

Der »Zukunftsvertrag 2016« stieß allerdings nicht nur bei der Bochumer Linksoption, sondern auch bei Vertretern anderer Opel-Belegschaften auf Kritik. In einem Brief an den Bochumer Betriebsratsvorsitzenden meldeten die Vertrauenskörperleiter aus Rüsselsheim, Eisenach und Kaiserslautern »dringenden Klärungsbedarf« an und forderten eine Verschiebung der Beschlussfassung über den Vertrag, da dieser »gravierende Auswirkungen auf alle anderen europäischen Werke haben« werde. In einem Rundschreiben der Rüsselsheimer VK-Leitung heißt es, die Bochumer Vereinbarung sei »im Wesentlichen an den VL [Vertrauensleuten] vorbei« entwickelt worden und beinhalte gravierende Zugeständnisse u.a. bei Leiharbeit und Betriebsratsfreistellungen. Nach Angaben der Linksoption wurde das Betriebsratsgremium in Bochum über diese Kritik nicht informiert, die Abstimmung wie geplant durchgeführt.

»Die haben eine Vereinbarung zu Lasten der anderen *Astra*-Werke gemacht«, kritisiert ein führendes Betriebsratsmitglied aus Rüsselsheim den in Bochum unterschriebenen »Zukunftsvertrag 2016«. Die Bochumer Betriebsratsführung selbst erklärte später, als die Schließung eines Werks virulent wurde, in der Ruhrgebietsfabrik werde um 200 Euro pro Fahrzeug kostengünstiger produziert als im belgischen Antwerpen. »Das ist nachweisbar ein Ergebnis der Zukunftsverträge. Ohne die Zukunftsverträge wäre Bochum heute der erste Schließungskandidat.«

Im Zuge der GM-Krise, des Absatzeinbruchs und der Trennung von dem schwedischen Hersteller Saab sollte die Unternehmensleitung ihre Zusage zur Vergabe der *Astra*-Produktion nach Bochum allerdings später zurückziehen. Die Konzessionen der Beschäftigten blieben davon unberührt. Da letztlich das Rüsselsheimer Werk die *Astra*-Produktion erhielt, warf wiederum der Bochumer Betriebsrat der Beschäftigtenvertretung in Hessen bzw. der GBR-Spitze unsolidarisches Verhalten vor¹²⁵ (Mail VKL Opel Rüsselsheim vom 23.9.2008, Rundmail VKL Opel Rüsselsheim vom 24.9.2008, ZbM25: 28, Betriebsratsinfo Opel Bochum September 2009).

¹²⁵ Siehe Kapitel 2.3.5.

2.3 »Mastervertrag Drive! 2022« und angekündigte Schließung des Bochumer Werks

Die Konflikte um Personalabbau und Lohnkürzungen setzten sich in den folgenden – für Opel und den Mutterkonzern GM auch ökonomisch turbulenten – Jahren fort. Insbesondere in Bochum kam es 2010 und 2011 zu langwierigen und zermürbenden Auseinandersetzungen um betriebsbedingte Kündigungen. Diese kumulierten schließlich im April 2013 – nach Ende des Untersuchungszeitraums – im Beschluss des Opel-Aufsichtsrats, die Fahrzeugproduktion in der Ruhrgebietsfabrik Ende 2014 einzustellen. Vorausgegangen waren monatelange Verhandlungen über Produkt- und Standortzusagen für die deutschen Werke sowie Zugeständnisse der Belegschaften. Ende Februar 2013 unterzeichneten beide Seiten den »Mastervertrag Drive! 2022«. Einerseits schreibt dieser eine »Entlastung der Kostenstrukturen« fest. So wurden sämtliche Lohnsteigerungen bis 2015 auf das Inkrafttreten der jeweils nächsten Tarifierhöhung verschoben. Zugleich wurde der übertarifliche Teil des Weihnachtsgeldes für 2012 und 2013 gestrichen (Opel Mastervertrag vom 28.2.2013: 5f.).

Dem gegenüber standen der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis Ende 2016 und Produktzusagen. Den Standorten Rüsselsheim und Eisenach wurde für die Zeit nach 2015 die Produktion von mindestens zwei neuen Modellen versprochen. Im Werk Kaiserslautern sollte der Personalstand von 1.800 Mitarbeitern im Rahmen einer Komponentenstrategie abgesichert werden. Für Bochum sah die Vereinbarung hingegen das Auslaufen der Fahrzeugproduktion ab Ende 2016 sowie die Streichung der dritten Schicht vor. In dem Vertragstext hieß es weiter: »Um eine Stilllegung zu verhindern soll der Standort Bochum daher im Rahmen eines Umwandlungsprozesses (>conversion<) umgestaltet werden mit dem Ziel, am Standort und in der Region so viele Arbeitsplätze wie möglich zu erhalten bzw. alternative Arbeitsplätze neu zu schaffen« (Opel Mastervertrag vom 28.2.2013: 3). Über diese Absichtserklärung hinaus enthielt der Vertrag für Bochum allerdings wenig Konkretes. Opel sagte darin lediglich zu, »in Ergänzung von ca. 600 Arbeitsplätzen für den Lagerbereich eine Anzahl von ca. 600 Arbeitsplätzen der Adam Opel AG in einer im Einzelnen noch im abzuschließenden Tarifvertrag festzulegenden hochwertigen Komponentenfertigung – d.h. insgesamt mindestens 1.200 (FTE) – abzusichern« (Opel Mastervertrag vom 28.2.2013: 4).

In der Bochumer Beschäftigtenvertretung traf der Vertrag auf einhellige Ablehnung. Der Betriebsratsvorsitzende Einkenel votierte als einziges Mitglied der unternehmensweiten Verhandlungskommission gegen die Ver-

einbarung, da sie »keinerlei Perspektiven für den Standort« aufzeige. »Im Gegenteil: Alles, was möglicherweise eine Alternative darstellen könnte – wie das gemeinsam mit der Politik geplante Projekt ›Bochum Perspektive 2022‹ – wird von unserer Zustimmung zur Abwicklung des Werks und zu den Kündigungen abhängig gemacht. So etwas kann ich nicht unterschreiben« (Einenkel 2013: 3). In der Tat ließ der Vertrag für Bochum betriebsbedingte Kündigungen unter bestimmten Bedingungen ausdrücklich zu (»Opel Mastervertrag« vom 28.2.2013: 4).

Der GBR-Vorsitzende Wolfgang Schäfer-Klug erklärte hingegen: »Mit den jetzt erreichten Vereinbarungen konnte die Schließung des Standortes verhindert werden. Bochum bleibt Opel-Produktionsstandort« (Opel Gesamtbetriebsrat, Pressemitteilung vom 28.2.2013). Auf Einenkels Kritik antwortete er: »Fakt ist und bleibt, dass es in den letzten zwölf Jahren bei keiner Werks- bzw. Standortschließung von GM/Opel gelungen war, ein solches Ergebnis zur Arbeitsplatz- und Standortsicherung zu erreichen, wie im Falle Bochum. Weder in Luton 2001, noch in Azambuja 2006 oder in Antwerpen 2010 konnte eine solche Alternative durchgesetzt werden« (Opel Gesamtbetriebsrat, Pressemitteilung vom 27.3.2013).

Da die Vereinbarung mit der Stundung von Lohnerhöhungen eine Unterschreitung des Flächentarifs beinhaltete, mussten das Unternehmen und die IG Metall einen entsprechenden Tarifvertrag aushandeln. Das geschah im März 2013. Den Gewerkschaftsmitgliedern wurde an allen Standorten die Gelegenheit gegeben, über diesen Vertrag abzustimmen. Das war ein Novum: Bis dahin waren Konzessionsvereinbarungen lediglich in Bochum der Belegschaft zur Abstimmung vorgelegt worden. In Rüsselsheim und Kaiserslautern erhielt der Vertrag eine breite Zustimmung von 83,7 bzw. 91,0% (Pressemitteilung IG Metall-Bezirk Mitte vom 15.3.2013). Die Eisenacher IG Metall-Mitglieder votierten kurz darauf mit 89,7% dafür (Pressemitteilung IG Metall-Bezirk Mitte vom 26.3.2013). Der Bochumer Betriebsrat kritisierte dieses Vorgehen als Bruch der werksübergreifenden Solidarität. In einer Stellungnahme des Gremiums hieß es: »Über die Abstimmungen in diesen Standorten haben der Bochumer Betriebsrat und die IG Metall-NRW nur durch Zufall erfahren. Bochumer Belegschaft und Betriebsrat haben diese einseitigen Abstimmungen kritisiert, weil damit das gemeinsame Handeln aller Werke aufgebrochen wird und die Verhandlungen für den Standort Bochum belastet werden« (»Zum aktuellen Verhandlungsstand«, Flugblatt des Betriebsrats bei Opel Bochum vom 14.3.2013).

Am 21. März wurden schließlich auch die Gewerkschaftsmitglieder in Bochum zur Abstimmung aufgegrufen. Der IG Metall-Bezirk Nordrhein-Westfa-

len betonte die Vorzüge des Vertrags, gab aber keine formale Abstimmungsempfehlung ab (Fragen und Antworten zum Verhandlungsergebnis Opel Bochum, IG Metall-Bezirk NRW, ohne Datum). Die Betriebsratsströmungen inklusive der Mehrheitsfraktion argumentierten hingegen für Ablehnung. Entsprechend eindeutig war das Ergebnis: Von den 2.280 abgegebenen Stimmen lehnten 76,1% den Vertrag ab. Der IG Metall-Bezirk verweigerte daraufhin seine Unterschrift (Pressemitteilung IG Metall-Bezirk NRW vom 21.3.2013, Neumann 2013: 1). Für die anderen Standorte stimmte der IG Metall-Vorstand der Vereinbarung dennoch zu. Der Gewerkschaftsvorsitzende Berthold Huber erklärte: »Die IG Metall hat auch in Bochum umfassend über die für das Werk erreichte Perspektive informiert. Ich bedaure, aber akzeptiere, dass die Bochumer Opelaner dennoch nicht zugestimmt haben« (IG Metall-Vorstand, Pressemitteilung vom 27.3.2013). Drei Wochen später beschloss der Opel-Aufsichtsrat die Schließung des Bochumer Werks zum Jahresende 2014. Der Bochumer Betriebsrat kündigte an, rechtliche Schritte dagegen zu prüfen (Spiegel-Online vom 17.4.2013, Flugblatt Betriebsrat Opel Bochum vom 22./23.4.2013).¹²⁶

2.4 Fazit

Die im Europäischen Arbeitnehmerforum (EEF) zusammengeschlossenen Belegschaftsvertreter von General Motors in Europa haben in Zusammenhang mit der Vergabe des neuen *Astra*-Modells versucht, ihre Zusammenarbeit zu intensivieren und einen gegenseitigen Unterbietungswettbewerb zu verhindern. Einerseits ging die Institutionalisierung länderübergreifender Koordination von Betriebsräten und Gewerkschaftern bei GME damit deutlich weiter als in anderen Konzernen. Andererseits wurden mit der Stilllegung der Standorte Azambuja (Portugal) und später Antwerpen (Belgien) die Grenzen der EEF-Strategie des »Share the pain« deutlich. Die Mobilisierung von Organisationsmacht im Rahmen internationaler Aktionstage war zu begrenzt, um den Konzern von seinen Schließungsplänen abzuhalten. Die Ausübung von Produktionsmacht war auch gar nicht das Ziel der Beschäftigtenvertreter, wie der heutige EEF-Vorsitzende Wolfgang Schäfer-Klug (2013: 46) erläutert: »Wenn die Produktion für zwei Stunden für den Aktionstag unterbrochen wurde, so war das mehr oder weniger im-

¹²⁶ Tatsächlich hat Bochums Betriebsratsvorsitzender mit der Argumentation, der Aufsichtsrat sei nicht korrekt informiert worden, gegen den Schließungsbeschluss geklagt. Der Rechtsstreit dauert an, hatte aber keine Auswirkungen auf die Einstellung der Fahrzeugproduktion in der Ruhrgebietsfabrik (Einenkel 2014: 2, Behruzi 2014: 15)

mer auch eine vom Management tolerierte Aktion. [...] Die Bedeutung der Aktionstage liegt auch weniger in ihrer Wirksamkeit als Streik als darin, die europäischen Belegschaften zu gemeinsamem Handeln zu bewegen und öffentlichen Druck zu erzeugen.« Obwohl sie die Schließungspläne nicht abwenden konnten, boten die Beschäftigtenvertreter eine deutliche Reduzierung der Personalkosten an.

Letztlich erreichte das EEF eine partielle Regulierung des *Astra*-Wettbewerbs durch die Fixierung europaweiter Verhaltensrichtlinien. Es gelang damit aber nicht, den Unterbietungswettbewerb zwischen den Belegschaften vollständig oder auch nur weitgehend auszuschalten. Die Bochumer Linksoption unterstützte alle internationalen Protestaktionen und forderte stets deren Ausweitung, lehnte aber die angebotenen Zugeständnisse prinzipiell ab.

In Bochum konkretisierten sich diese im »Zukunftsvertrag 2016«, der gravierende Konzessionen der Belegschaft enthielt, darunter die Preisgabe institutioneller Machtressourcen durch die reduzierte Freistellung von Betriebsräten sowie die Möglichkeit für das Unternehmen, Freischichten einseitig anzuordnen. Dadurch büßte die Beschäftigtenvertretung weitere Verhandlungsmacht ein. Die zentrale Gegenleistung des Konzerns, die Vergabe der *Astra*-Produktion, wurde jedoch nicht eingehalten. Die fehlende Verlässlichkeit der Arbeitgeberzusagen zog eine weitere Untergrabung der Legitimität konzessionärer Vereinbarungen nach sich. Auch die Bochumer Betriebsratsmehrheit verwies in ihrer Ablehnung des »Mastervertrags Drive! 2022« mehrfach auf diese Erfahrung.

Beim »Zukunftsvertrag 2016« im Jahr 2008 verzichtete die Bochumer Betriebsratsspitze – anders als bei der vorhergehenden Konzessionsvereinbarung – darauf, die Legitimität der Entscheidung durch eine Abstimmung unter den Beschäftigten zu steigern. Als Begründung führte sie Zeitmangel und fehlende Verhandlungsspielräume an. Durch die selektive Nutzung des Instruments der Belegschaftsabstimmung setzte sie sich dem Vorwurf aus, nur dann beteiligungsorientiert zu agieren, wenn sie ein Ergebnis in ihrem Sinn erwartet. Von Vertretern anderer Belegschaften wurde der »Zukunftsvertrag 2016« zudem als unsolidarisches Verhalten, also als Form exklusiver Solidarität auf Kosten anderer Standorte, interpretiert.

Durch die in dem Vertrag eingegangenen Konzessionen verringerte sich der Verhandlungsspielraum des Bochumer Betriebsrats. Das brachte ihn in eine schwierige Ausgangsposition, als allen europäischen Belegschaften in Zusammenhang mit der Insolvenz des Mutterkonzerns GM weitere Zugeständnisse abverlangt wurden. Vor diesem Hintergrund und unter dem

Druck fortgesetzter Delegitimierung durch die Linksopposition griff die Bochumer Betriebsratsmehrheit im Frühjahr 2009 zum Mittel der schriftlichen Belegschaftsabstimmung über die Einbehaltung der Tariferhöhung durch das Unternehmen. Das Ergebnis war allerdings derart knapp, dass es die Legitimität eher untergrub, als diese zu stärken. Von 2.133 Gewerkschaftern votierten 1.191 für die Einbehaltung der Lohnerhöhung, 911 dagegen, 31 Stimmen waren ungültig.

Verglichen mit den Abstimmungen über die Beendigung des Streiks im Oktober 2004 und den »Zukunftsvertrag 2010« im Jahr 2005 bedeutete das Ergebnis eine deutliche Verschiebung zugunsten der Kritiker: Lag der Anteil der Nein/Ungültig-Stimmen 2004 und 2005 noch bei 27,5 bzw. 33%, waren es im April 2009 schon 43%. Zudem lag die Wahlbeteiligung mit 53% deutlich niedriger als zuvor mit 67 bzw. 70%. Die geringe Wahlbeteiligung, vor allem aber das knappe Ergebnis kann als Hinweis auf nachlassende Legitimität gedeutet werden. (Abstimmungsergebnisse 2004, 2005 und 2009 im Vergleich).

Die durch Absatzkrise und GM-Insolvenz verschärfte Standortkonkurrenz ließ die schon zuvor bestehende Tendenz zu exklusiver Solidarität unter den Belegschaftsvertretungen bei Opel/Vauxhall noch deutlicher zu Tage treten. Aus Sicht der Bochumer Betriebsratsmehrheit spielt die Auseinandersetzung mit der Rüsselsheimer Betriebsrats- und Gesamtbetriebsratsspitze eine besondere Rolle. Zum Teil ergibt sich diese aus unterschiedlichen Politikansätzen, da die Rüsselsheimer Belegschaftsvertretung stärker am Co-Management ausgerichtet ist und zugleich einen deutlich besseren Zugang zu den Entscheidungsträgern des Konzerns hat. Vor diesem Hintergrund fühlen sich die Bochumer Beschäftigtenvertreter im direkten Wettbewerb mit Rüsselsheim oftmals unterlegen. Allerdings nutzt die Bochumer Mehrheitsfraktion die Frontstellung gegenüber der GBR-Führung auch, um ihre Legitimität innerhalb der eigenen Belegschaft zu stärken und den von der Linksopposition ausgehenden Druck in Richtung Rüsselsheim zu kanalisieren.

Der 2013 vor dem Hintergrund fortgesetzter Absatzrückgänge und Verluste geschlossene »Mastervertrag Drive! 2022« setzte die Politik des *Concession Bargaining* fort. Da die übertariflichen Entgeltbestandteile bei Opel mittlerweile weitgehend abgeschmolzen waren, bedeuteten weitere Zugeständnisse allerdings eine Unterschreitung des Flächentarifniveaus. Formal handelte es sich auch in diesem Fall nicht um einen Bruch des Tarifvertrags, da die IG Metall die Abweichung im Rahmen einer separaten Vereinbarung sanktionierte. Der Form nach blieb das Tarifgefüge also auch bei Opel intakt, in der Substanz wurde es aber de facto ausgehöhlt. Mindestens bis

2016 werden die Entgelte der Opel-Beschäftigten unter dem Niveau des Flächentarifs liegen. Zwar ist die Absenkung auf diesen Zeitraum befristet, angesichts der wirtschaftlichen Unsicherheiten ist eine Rückkehr auf das Tarifniveau zu diesem Zeitpunkt allerdings keineswegs gesichert.

Dennoch lässt die Vereinbarung einen Lernprozess auf Seiten der Beschäftigtenvertretung erkennen. Vor dem Hintergrund nicht eingehaltener Zusagen des Konzerns in der Vergangenheit bestand der Gesamtbetriebsrat auf der Konditionierung einzelner Verzichtleistungen: Diese wurden an die Erreichung bestimmter *Milestones* in Form vollzogener Rechtsformänderung und getätigter Investitionen geknüpft, andernfalls würden Vertragsstrafen fällig. So erhalten die Betriebsräte über die Laufzeit des Vertrags institutionelle Druckmöglichkeiten, mit denen sie auf eine eventuelle Nichteinhaltung von Arbeitgeberzusagen reagiert werden können (Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung und Sanierung zwischen Opel und IG Metall 2013).

Lediglich formal erfüllt wurde im »Mastervertrag Drive! 2022« allerdings die Sicherung der Standorte. Mit nur 1.200 Opel-Arbeitsplätzen wäre das Bochumer Werk wohl kaum dauerhaft überlebensfähig gewesen. Betriebsbedingte Kündigungen wären unter bestimmten Konditionen möglich gewesen. In dieser Konstellation schwenkte die Bochumer Betriebsratsmehrheit auf eine konfrontative Politik ein und lehnte den »Mastervertrag Drive! 2022« öffentlich ab. Die Ablehnung der Vereinbarung durch mehr als Dreiviertel der Beschäftigten bestätigte diesen Kurs. Erstmals stimmte eine Belegschaft mit derart überwältigender Mehrheit gegen eine Konzessionsvereinbarung. Das hat zum einen mit der aus Bochumer Sicht fehlenden Reziprozität des Vertrags zu tun – die Gegenleistungen des Unternehmens waren zu gering, die Bedingung, betriebsbedingte Kündigungen letztlich zu akzeptieren, nicht tragbar. Zum anderen dokumentiert das Abstimmungsergebnis aber auch die geringe Legitimität konzessionärer Betriebsratspolitik innerhalb der Belegschaft. Offensichtlich hat – darauf verweisen bereits die vorangegangenen Abstimmungen, in denen sich stets substanzielle Minderheiten gegen Zugeständnisse aussprachen – die jahrelange Kritik der Linksoption das Bewusstsein der Beschäftigten nachhaltig beeinflusst.

Schlussstein

1. Materielle Folgen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse

Einige Autoren betrachten Betriebliche Wettbewerbsbündnisse nicht als Element der Erosion, sondern als »systemkonforme Fortentwicklung« (Röbenack 2005: 77) und Anpassungsleistung des Systems industrieller Beziehungen (Bosch 2004, Jacobi 2003). In der Tat wurden die Institutionen des Tarifsystems und der betrieblichen Mitbestimmung durch die neue Regelungsform formal nicht in Frage gestellt. Die Erweiterung der Verhandlungsinhalte auf wirtschaftliche Themen im Zuge betrieblicher Standortpakete kann sogar als Stärkung der Betriebsräte interpretiert werden (Trinczek 2010: 861, Haipeter 2009a: 68, Rehder 2002: 96).

Um die tatsächliche Dynamik des Wandels zu erfassen, reicht der Hinweis auf die Fortexistenz altgedienter Institutionen allerdings nicht aus. Denn innerhalb der Hülle formal intakter Institutionen können sich die verhandelten Inhalte und Konstellationen so stark verändern, dass zugrunde liegende Kompromissbildungen infrage gestellt werden und die Grundlage des Systems erodiert (Dörre 2005: 209, Dörre 2010: 895).

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, sich zumindest cursorisch mit den materiellen Folgen der betrieblichen Pakete für Arbeitsbedingungen und Einkommen zu befassen. Wie sich Betriebliche Wettbewerbsbündnisse auf die Arbeitssituation auswirken, ist schwer zu bemessen. Grundsätzlich ist in der Metallindustrie und darüber hinaus zu Beginn des neuen Jahrtausends von einem »arbeitspolitisch verlorenen Jahrzehnt« (Pickshaus/Urban 2009: 95f.) auszugehen, in dem die Durchsetzung einer »Wettbewerbslogik, in der Renditemaximierungen und betriebliche Kostensparprogramme dominieren« (ebd.: 105), Fragen von Leistungsbedingungen und Arbeitsgestaltung tendenziell an den Rand gedrängt hat. Insgesamt kann arbeitspolitisch seit Mitte der 1990er Jahre von einer »regressiven Entwicklung« (Dörre 2013: 187, Dörre 2002: 376) gesprochen werden.

Betriebliche Wettbewerbsbündnisse können als Teil dieses in der Wirtschaftskrise von 2008/2009 noch einmal verschärften Ökonomisierungsdrucks gelten, da mit ihnen die (Standort-)Konkurrenz direkt ins Unternehmen verlagert wurde. Diverse Vereinbarungen beinhalten zudem Maßnahmen, die sich unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen auswirken,

wie die Flexibilisierung der Schichtzeiten entsprechend betriebswirtschaftlicher Erfordernisse sowie die Mitarbeit der Beschäftigtenvertretung an Rationalisierungsprozessen.

Die Erhöhung des Leistungsdrucks ist in allen Experteninterviews ein wichtiges Thema. Sie ist jedoch schwer zu messen und noch schwieriger ist es, die Rolle betrieblicher Bündnisse dabei zu spezifizieren. Ein Indikator ist die über Jahre hinweg stark gestiegene Produktivität in der Branche. Diese hat zwischen 1996 und 2007 deutlich stärker zugenommen als die Arbeitsproduktivität der Gesamtwirtschaft (siehe Abbildung 1).¹²⁷

Diese Produktivitätssteigerungen wurden zwar auch durch technische Innovation sowie die Verringerung der Fertigungstiefe infolge von Auslagerungen erreicht. Die permanente Optimierung der Produktionsprozesse – die vielfach erhöhten Leistungsdruck nach sich zog – spielte in allen Autokonzernen aber ebenfalls eine große Rolle.

Wie die Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten selbst empfunden werden, ist seit einiger Zeit Gegenstand der jährlichen Erhebungen des DGB-Index Gute Arbeit. Dieser weist für die Autoindustrie jedoch keine branchenspezifischen Daten aus. Einzige Ausnahme ist die Befragung aus dem Jahr 2010 zu den Auswirkungen der Wirtschaftskrise. Darin gibt fast die Hälfte der Beschäftigten aus dem Fahrzeugbau an, im Zuge der Krise sei die Arbeitsintensität in ihrem Betrieb gestiegen. Bezogen auf alle Beschäftigten liegt dieser Wert bei unter einem Drittel (Pickshaus/Urban 2011: 30). Die Experteninterviews liefern – ebenso wie die ausgewerteten betrieblichen und gewerkschaftlichen Publikationen – eine Vielzahl von Hinweisen darauf, dass sich der Leistungsdruck in der Automobilindustrie in den vergangenen Jahren deutlich verschärft hat. Die Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse dürften hierzu beigetragen haben.

Besser, wenn auch ebenfalls schwer quantifizierbar sind die materiellen Folgen der Pakte im Bereich der Entlohnung. Betroffen sind hier vor allem übertarifliche Entgeltbestandteile. Diese wurden in der Automobilindustrie und einigen anderen Branchen in den 1950er und 60er Jahren infolge des Arbeitskräftemangels und in den 1970er und teilweise noch in den 1980er Jahren durch »zweite Lohnrunden« in den Betrieben im Anschluss

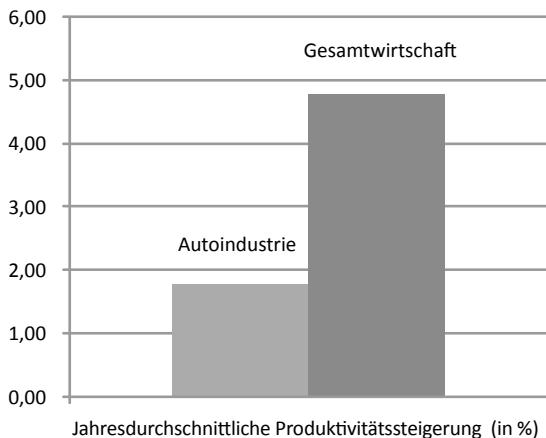
¹²⁷ Die Statistik bezieht sich auf die Produktivität je Arbeitsstunde. Sie endet im Jahr 2007. Zum einen, weil sich ab diesem Zeitpunkt die Berechnungsmethoden und Zuordnungssystematiken des Statistischen Bundesamtes änderten. Zum anderen wird so eine Verzerrung der Daten durch die Wirtschaftskrise 2008/2009 und den darauf folgenden Boom vermieden.

an Flächentarifverhandlungen aufgebaut. Offizielle Statistiken zu Ausmaß und Umfang übertariflicher Entlohnung gibt es nicht.¹²⁸

Seit längerem ist allerdings die Zahl der Betriebe mit übertariflicher Bezahlung deutlich rückläufig: Ihr Anteil an den tarifgebundenen Betrieben sank in Westdeutschland zwischen 1993 und 2006 von 60,6 auf 46,4% – wobei der stärkste Rückgang in die Zeit nach der Rezession von 1992/93 fiel, die auch für die Eta-

blierung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse eine besondere Bedeutung hatte. Auch die relative Lohnspanne, die die Differenz der in diesen Betrieben gezahlten Entgelte zum Flächentarif bezeichnet, nahm in Westdeutsch-

Abbildung 1: Produktivitätsentwicklung Autoindustrie – Gesamtwirtschaft 1996-2007



Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 18, Reihe 1.14, 2012 und Fachserie 4, Reihe 2.1., Mai 2009, eigene Berechnungen

¹²⁸ Die letzte offizielle Statistik zur übertariflichen Entlohnung ist 50 Jahre alt. Die Erhebung von 1962 stellte fest, dass die männliche Zeitlöhner durchschnittlich 14%, Arbeiterinnen rund elf Prozent über Tarif verdienen. Im Fahrzeugbau waren diese Zahlen deutlich höher als in der Gesamtwirtschaft: Hier lag der effektive Stundenverdienst um 19,4% über dem tariflichen Stundenlohn, was u.a. von der Eisen-, Maschinenbau- und Chemieindustrie noch übertroffen wurde. Die Überschreitung des Tarifniveaus erklärte sich Anfang der 1960er Jahre – anders als in den 1970er und zu Beginn der 80er Jahre – nicht aus betrieblichen »zweiten Lohnrunden«, sondern aus einem Mangel an Arbeitskräften und anderen Faktoren, die zu individuellen Lohnerhöhungen führten (Decken 1964: 707-710). Streeck/Hoff (1982: 57) zeigen für die 1970er Jahre eine deutliche Zunahme der Lohndifferenz zwischen der Autobranche und der sonstigen Industrie: Verdienten Automobilarbeiter 1970 pro Stunde 21,8% mehr als der durchschnittliche Industriearbeiter, waren es 1980 bereits 27,8%. Das IAB-Betriebspanel (Bellmann et al. 1998, Kohaut/Schnabel 2003, Jung/Schnabel 2009), das die einzigen neueren Daten zum Thema liefert, ist wegen unterschiedlicher Bezugsgrößen mit älteren Erhebungen nur schwer vergleichbar.

land von 13,4% 1997 auf 10,4% im Jahr 2006 ab (Bellmann et al. 1998: 10, Kohaut/Schnabel 2003: 664, Jung/Schnabel 2009: 5).¹²⁹

»Die Betriebe scheinen also in zunehmendem Maße Tariflohnanhebungen mit übertariflichen Lohnbestandteilen verrechnet und damit Letztere reduziert zu haben. Hintergrund dürfte sein, dass die Betriebe eine übertarifliche Entlohnung oft als Puffer zur Anpassung bei konjunkturellen und Kostenproblemen nutzen.« (Kohaut/Schnabel 2003: 664) Die Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse sind für diese Entwicklung nicht der einzige, sicherlich aber ein zentraler Faktor. Massa-Wirth (2007: 76) hält konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen – neben der rückläufigen Tarifbindung und der Zunahme atypischer Arbeitsverhältnisse – für einen entscheidenden Grund dafür, dass die Effektivlohnentwicklung seit einigen Jahren hinter der Tariflohnsteigerung zurückbleibt, was als »negative Lohndrift« (WSI-Tarifhandbuch 2010: 269) bezeichnet wird. Dafür spricht auch der zeitliche Verlauf: Während die Effektiveinkommen in der metallverarbeitenden Industrie in der Periode von 1975 bis 1982 deutlich und zwischen 1982 und 1993 leicht stärker wuchsen als die Tarifeinkommen, fielen sie seit der Etablierung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse ab 1993 geringer aus (Schmidt 2003: 47).

Lohn- und Gehaltskonzessionen im Rahmen der Wettbewerbspakte haben im Zeitverlauf zugenommen. In den 1990er Jahren spielten sie noch eine geringe, in einer Reihe von Unternehmen überhaupt keine Rolle. Die in der »dritten Welle« (Jürgens/Krzywdzinski 2006) zwischen 2004 und 2006 geschlossenen Vereinbarungen beinhalteten hingegen mit wenigen Ausnahmen auch Zugeständnisse der Beschäftigten bei den Entgelten. Jürgens/Krzywdzinski (2006: 38) unterscheiden verschiedene Formen konzessionärer Lohnvereinbarungen, die von Arbeitszeitverkürzung mit Teillohnausgleich (VW ab 1993, Audi 1994-95) bis hin zu Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich (VW 2006) reichen.

Auch im Rahmen der bei Daimler im Jahr 2004 unterschriebenen »Zukunftssicherung 2012« kam es zu einer unbezahlten Arbeitszeitverlänge-

¹²⁹ Bislang letztmalig erhob das IAB Daten zur Thematik im Jahr 2006, weshalb die obige Statistik zu diesem Zeitpunkt endet. In Ostdeutschland setzte die Erhebung erst später ein. Hier stieg der Anteil tarifgebundener Betriebe, in denen übertariflich gezahlt wird, zwischen 1997 (16,8%) und 2006 (19,7%) zwar leicht an. Zum einen fand dies allerdings auf einem verglichen mit Westdeutschland sehr niedrigen Niveau, zum anderen vor dem Hintergrund einer abnehmenden Tarifbindung statt. Die relative Lohnspanne fiel im Osten von 11,4% 1997 auf 10,7% 2006 (Kohaut/Schnabel 2003: 664, Jung/Schnabel 2009: 5).

rung, allerdings beschränkt auf die Dienstleistungsbereiche. Solche Regelungen können als Form exklusiver Solidarität gewertet werden, da die vom Konzern geforderte Kostenreduzierung in diesem Fall besonders zu Lasten einer bestimmten Beschäftigtengruppe ging, während andere Belegschaftsteile verschont blieben. Gerechtfertigt wurde dies mit dem (vermeintlichen oder realen) Schutz vor Ausgliederungen und Fremdvergaben in diesem Bereich.

Eine ähnliche Problematik zeigt sich bei Einkommensabsenkungen, die lediglich Neueingestellte betreffen, während die Entgelte der Altbeschäftigten¹³⁰ unangetastet bleiben. Diese Art der Lohnkonzession im Rahmen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse erleichtert der Beschäftigtenvertretung deren Durchsetzung nach innen, da die Besitzstände der aktuellen Belegschaft auf Kosten künftiger Kollegen gesichert werden, was ebenfalls als Form exklusiver Solidarität gelten kann. Es ist allerdings davon auszugehen, dass die Schaffung einer zweiten Lohnenebene den Druck auf die Einkommensbedingungen insgesamt erhöht. So ergibt sich für den betreffenden Konzern ein monetäres Interesse daran, bestehendes Personal abzubauen und ggfs. durch Neueinstellungen zu ersetzen.¹³¹

Die gängigste der von Jürgens/Krzywdzinski (2006: 38) identifizierten Formen konzessionärer Lohnvereinbarungen ist die Anrechnung von Flächen-tarifierhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile. Diese Art der Absenkung – die bei fast allen Automobilherstellern zum Tragen kam – betrifft zwar alle Tarifbeschäftigten (für außertarifliche Angestellte und Manager wurden im Rahmen der Pakte zum Teil ebenfalls Gehaltsabsenkungen festgeschrieben). Allerdings werden die Kürzungen nicht sofort, sondern nach und nach wirksam, was die Akzeptanz der Pakte ebenfalls erhöhen soll.

Jürgens/Krzywdzinski (2006: 39) ziehen folgendes Fazit: »Die in Jahrzehnten aufgebauten übertariflichen Entgeltbestandteile und die Arbeitszeitverkürzungen seit Mitte der 1980er Jahre bilden einen Puffer, der nun schrittweise abgeschmolzen wird.« Für das Gros der in der Autoindustrie geschlossenen Standortpakete gilt das nach wie vor. Mit Opel hat mittlerweile allerdings erstmals ein großer Endhersteller das Niveau des Flächen-

¹³⁰ Als Altbeschäftigte gelten üblicherweise alle zum Zeitpunkt des Vertragschlusses in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis stehenden Mitarbeiter.

¹³¹ So wurden bei Daimler in den Jahren nach 2004 einerseits Programme zum Abbau Tausender Stellen aufgelegt, andererseits wurden zwischen 2004 und 2009 rund 16.000 Beschäftigte neu eingestellt (XaO3: 127).

tarifvertrags unterschritten (Master Agreement bei Opel vom 27.5.2010, Mastervertrag Drive! 2022 bei Opel vom 28.2.2013).¹³²

Jürgens/Krzywdzinski (2006: 6) beziffern die »lokale Fettschicht« – die Höhe übertariflicher Entgeltbestandteile – bei den Endherstellern der Automobilindustrie Anfang der 1990er Jahre auf 30–40%. Sie sei infolge der konzessionären Vereinbarungen in den folgenden 15 Jahren bei den Massenherstellern Opel und VW auf etwa 15–20% reduziert worden.¹³³ Zugleich – und damit in Zusammenhang stehend – nahm die Nutzung tariflicher Öffnungsklauseln durch Zulieferunternehmen deutlich zu. »In der Automobilindustrie gibt es also zwei Bewegungen: Die Endhersteller nähern ihre Regelungen und Leistungen dem Flächentarifniveau an, während die Zulieferer eher von den Öffnungsklauseln Gebrauch machen, um die Flächentarifnormen zu unterschreiten.« (ebd.)

Um den Prozess des Abschmelzens übertariflicher Bestandteile zu quantifizieren, vergleichen Jürgens/Krzywdzinski (2006: 47) die in der Metall- und Elektrobranche zwischen 1994 und 2004 vereinbarten Tarifabschlüsse mit der Effektivlohnentwicklung des gleichen Zeitraums in der Autoindustrie.¹³⁴ Ihnen zufolge blieb die Steigerung der Effektivlöhne in der Autobranche seit Mitte der 1990er Jahre hinter der Entwicklung der Metalltarifeinkommen zurück (siehe Abbildung 2).¹³⁵

Allerdings sind die zugrundegelegten Daten stark vereinfacht und bereiten in verschiedener Hinsicht Probleme:

1. Es handelt es sich tatsächlich nur um die *Effektivlöhne*, die Gehaltsentwicklung bei den Angestellten spielt keine Rolle. Da die Löhne der Arbeiter ab 2003 nicht mehr getrennt ausgewiesen werden, müssen für eine darüber hinausgehende Zeitreihe die Einkommen von Arbeitern und Angestellten zur Berechnungsgrundlage gemacht werden.
2. Unterschiede bei den durchschnittlich pro Beschäftigtem geleisteten Arbeitsstunden werden nicht berücksichtigt. Veränderungen der Arbeits-

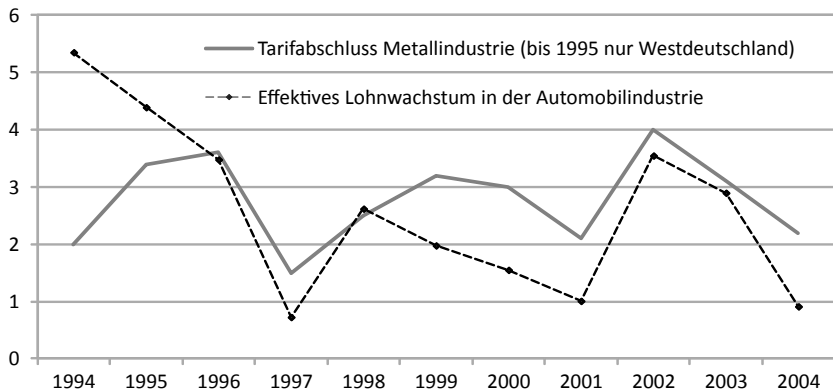
¹³² Siehe Fallstudie zu Opel, Teil 3.

¹³³ Die Angabe von Stahlmann/Wendt-Kleinberg (2008: 103), dass die Entgelte bei Opel Bochum Anfang 2005 etwa 18% über dem Flächentarifvertrag der Metallbranche lagen, erscheint deutlich zu hoch gegriffen. Denn bereits 2008 waren lediglich noch zwei Entgeltgruppen geringfügig über Tarif (MZaM01).

¹³⁴ Mein Dank gilt Martin Krzywdzinski, der mir die Datenbasis der Grafik zur Verfügung gestellt hat.

¹³⁵ Detje (2003: 132) zeigt, dass die Steigerung der Effektivlohnentwicklung auch bezogen auf die gesamte Metall- und Elektroindustrie in den 1990er Jahren geringer ausfiel als die der Tarifentgelte, während es in den Jahrzehnten zuvor umgekehrt war.

Abbildung 2: Tarifabschlüsse Metallindustrie – effektives Lohnwachstum Autoindustrie



Quelle: Jürgens/Krzywdzinski 2006

zeiten und beim Verhältnis zwischen Teilzeit- und Vollzeitstellen schlagen sich in der Statistik daher nicht nieder.

- Bei den Tarifabschlüssen sind Einmalzahlungen nicht berücksichtigt. Die Einkommenserhöhungen werden so berechnet, als seien sie sämtlich zum 1. Januar des betreffenden Jahres in Kraft getreten, was in kaum einem Vertrag tatsächlich der Fall war.

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden eine Neuberechnung vorgenommen, die sich in verschiedenen Aspekten von Jürgens/Krzywdzinski (2006) unterscheidet, exakter ist und einen längerfristigen Vergleich zulässt.¹³⁶

¹³⁶ Die Lohn- bzw. Lohn- und Gehaltssumme wird nicht mit der Zahl der Arbeiter (bzw. Beschäftigten), sondern mit der Zahl der Arbeiterstunden (bzw. Arbeitsstunden) ins Verhältnis gesetzt, so dass sich die Veränderung der Stundenentgelte ergibt und individuelle wie kollektive Arbeitszeitschwankungen einen Niederschlag finden. Die unterschiedlichen Bezugsgrößen führen dazu, dass die Angaben in einzelnen Jahren zum Teil sehr deutlich von der Darstellung von Jürgens/Krzywdzinski (2006) abweichen.

Die Berechnung der Tarifierhöhungen ist deutlich exakter als bei diesen Autoren, da sowohl Einmalzahlungen als auch das zeitliche Inkrafttreten der jeweiligen Einkommensverbesserung berücksichtigt sind (für Details siehe Excel-Datei »Effektiv- und Tarifentwicklung 1994 bis 2012« im Anhang. Mein Dank gilt Jörn Boewe, mit dem ich die Berechnungsmethode zur Tarifentwicklung in Zusammenhang mit unserer gemeinsamen journalistischen Tätigkeit entwickelt habe, sowie Stephan Kimmerle für seine große Hilfe bei der Überprüfung der Zahlen).

Die Aussage der genannten Autoren, dass die Effektivlohnsteigerung in der Automobilbranche seit Mitte der 1990er Jahre hinter der Tarifentwicklung in der Metall- und Elektroindustrie zurückbleibt, bestätigt sich in dieser Eindeutigkeit nicht. Bezogen auf den Zeitraum zwischen 1993 und 2012 ist vielmehr festzustellen, dass Tarif- und Effektiventgelte insgesamt etwa gleich stark zunehmen (siehe Abbildung 3).

Die Grafik zeigt, dass die kumulierte Steigerung der Effektiventgelte seit 1993 (=100) zumeist hinter der Erhöhung der Tarifentgelte zurückblieb. Der Abstand war allerdings zumeist wenig gravierend und konnte bis zum Jahr 2006 aufgeholt werden. Kurz vor Beginn der Krise von 2008/2009 hinkte die Effektivlohnentwicklung erneut etwas hinterher.

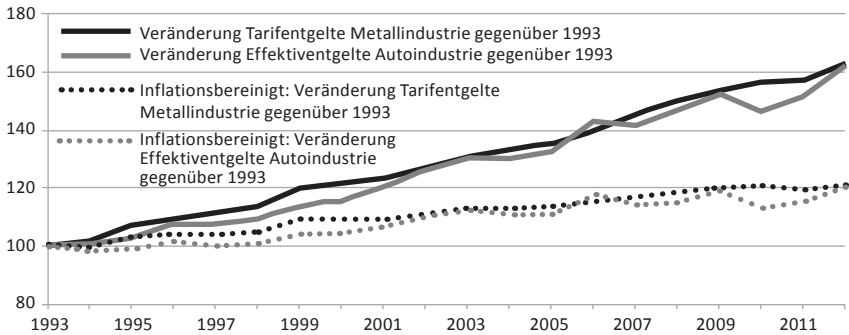
Die Krise selbst schlug sich mit einer gewissen Verzögerung sowohl bei den Tarif- als auch bei den Effektiventgelten nieder. Zunächst brachen die Effektiventgelte im Jahr 2010 deutlich ein, um rund vier Prozent. Da sich die

Zur Bestimmung der Veränderung der Effektiventgelte wird bis 2003 die Lohnsumme mit den Arbeiterstunden verglichen. Ab 2004 wird die Lohn- und Gehaltssumme mit den Arbeitsstunden ins Verhältnis gesetzt. Ein anderes Vorgehen ist bei einer längerfristigen Zeitreihe aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten nicht möglich. Für das Jahr 2003, zu dem die Statistik übergangslos umgestellt wurde, gibt es keine Angabe über die Arbeiterstunden. Würden hier bereits die Arbeitsstunden sowie die Lohn- und Gehaltssumme zugrunde gelegt, ergäbe sich ein Bruch, der die Angaben für 2003 unbrauchbar machen würde, da die Hinzunahme der deutlich besser entlohnten Angestellten das Ergebnis wesentlich verfälschen würde. Es wird für dieses Jahr daher angenommen, dass sich die von einem Arbeiter im Durchschnitt geleisteten Arbeitsstunden ebenso entwickelt haben, wie die Zahl der Arbeitsplätze. Die Veränderung der Arbeitszeiten wird also in diesem Jahr nicht berücksichtigt, was aber eine vernachlässigbare Größe darstellen dürfte.

Weitere unvermeidbare Ungenauigkeiten ergeben sich daraus, dass das Statistische Bundesamt die Zuordnungssystematik im Zeitverlauf geändert hat. Eine detaillierte Auflistung der Leistungen, die zur »Lohn- und Gehaltssumme« zählen, findet sich in der Excel-Datei »Effektiv- und Tarifentwicklung 1994 bis 2012« im Anhang. Ebenso Hinweise zur Einbeziehung von Einmalzahlungen im Zuge der ERA-Umstellung und zu weiteren Details.

In den vorliegenden Daten nicht enthalten ist die in den vergangenen Jahren erfolgte dramatische Ausweitung prekärer Beschäftigung in Form von Leiharbeit und Werkverträgen. Diese Beschäftigten werden nicht als Mitarbeiter der Automobilindustrie, sondern zum Beispiel im Bereich industrielle Dienstleistungen gezählt. Ihre Einbeziehung – die aufgrund fehlender Daten nicht möglich, wegen des Vergleichs mit der Tarifentwicklung der Metallbranche in diesem Fall aber auch nicht unbedingt sinnvoll ist – hätte eine deutlich negativere Effektivlohnentwicklung zur Folge als die dargestellte.

Abbildung 3: Veränderung Tarifentgelte Metallindustrie – Effektiventgelte Autoindustrie 1993-2012



Statistik auf das Stundenentgelt bezieht, sind die Effekte der Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich bzw. mit Teillohnausgleich – die ein zentrales Mittel zur Abfederung der Krisenfolgen waren – nicht berücksichtigt. Entscheidend für den Rückgang dürfte vielmehr u.a. die Streichung sonst üblicher Sonderzahlungen gewesen sein, die sich zumeist am Vorjahresergebnis orientieren, was die genannte Verzögerung erklärt. Bereits 2011 konnten die Effektiventgelte diesen Rückgang allerdings wieder aufholen. Im Jahr 2012 – ein Jahr, in dem die Automobilhersteller aufgrund des plötzlichen Booms extrem hohe Sonderzahlungen leisteten¹³⁷ – wuchsen die Effektiventgelte sprunghaft an und holten die kumulierte Steigerung der Tarifeinkommen ein. Die Tarifentgelte brachen in der Krise zwar nicht ein, sie stagnierten 2010 und 2011 aber weitgehend und erholten sich im Folgejahr deutlich langsamer als die Effektiventgelte.

Aktuell ist im Zuge der Konjunkturabschwächung erneut eine langsamere Effektivlohnentwicklung zu erwarten. In jedem Fall erscheint es sinnvoll, die Sondereinflüsse der tiefen Krise 2008/2009 und des folgenden rasanten Aufschwungs außen vor zu lassen. Endet die Statistik 2007, ergibt sich eine, allerdings nicht sehr stark ins Gewicht fallende negative Lohndrift. Gegenüber 1993 stiegen die Tarifeinkommen bis dahin um insgesamt 45%, während

¹³⁷ Laut Welt-online (vom 16.3.2012, abgerufen am 31.7.2013) zahlte die Autoindustrie 2012 insgesamt mehr als zwei Milliarden Euro Prämien an ihre Beschäftigten aus. Der einzelne Mitarbeiter erhielt demnach bei Audi 8.251, bei BMW 7.650, bei Porsche 7.600, bei VW 7.500 und bei Daimler 4.100 Euro.

die Effektiventgelte um lediglich 41,5% zulegten. Diese geringe Differenz an sich ist wenig aussagekräftig. Allerdings gibt es einige Entwicklungen, die eine Stabilisierung der individuellen Effektiventgelte zur Folge hatten und die negative Lohndrift so weniger gravierend erscheinen lassen.

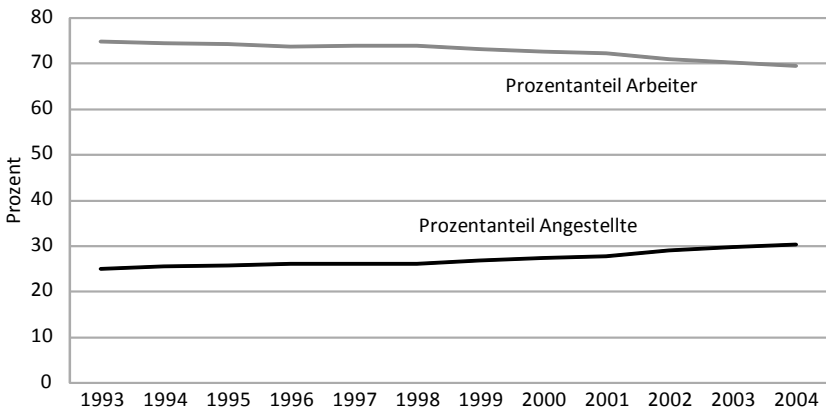
Dazu zählt vor allem die Veränderung der Zusammensetzung der Belegschaften. Zwischen 1993 und 2004 hat sich der Anteil der Angestellten an der Gesamtbeschäftigtenzahl der Automobilunternehmen sukzessive von 25,1 auf 30,4% gesteigert (siehe Abbildung 4). Seit 2005 wird nicht mehr zwischen Arbeitern und Angestellten unterschieden, die Grundtendenz zur Ausweitung des Anteils höher qualifizierter Beschäftigung dürfte sich seither aber ungebrochen fortgesetzt haben.¹³⁸ Da die Angestelltegehälter im Durchschnitt deutlich höher sind als die Löhne der Arbeiter hat dies den statistischen Effekt erhöht. Die Verluste übertariflicher Entgeltbestandteile fallen für den einzelnen Beschäftigten bzw. den einzelnen Arbeitsplatz demnach deutlich größer aus als es in Abbildung 3 erscheint.

Auch die von Jürgens/Meißner (2005: 66f.) auf Grundlage des IAB-Betriebspanels vorgelegten Berechnungen weisen einen klaren Trend zunehmender Qualifizierung der Beschäftigten in der Automobilindustrie nach. Demnach ist die Gruppe der höher Qualifizierten, zu denen Facharbeiter und Angestellte mit qualifizierten Tätigkeiten zählen, bei den Endherstellern zwischen 1996 und 2001 um 27% gestiegen. In Zulieferbetrieben lag die Steigerung gar bei 40%.¹³⁹ Die Gruppe der un- und angelernten Arbeiter sowie der Angestellten mit einfachen Tätigkeiten ging im gleichen Zeitraum um zwei bzw. 17% zurück. Hinzu kommt eine Verschiebung innerhalb der Gruppe der Höherqualifizierten: Während die Zahl der qualifizierten Angestellten um 70% zunahm, wuchs die der Facharbeiter zwar bis 1999, ging danach aber zurück, so dass sich zwischen 1996 und 2001 insgesamt ein Minus von 14% ergibt. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Nunnenkamp (2005: 56f.), der zudem auf die wachsende Einkommensdifferenz von Arbeitern und Angestellten verweist: »Die Beschäftigung der (weniger qualifizierten) Arbeiter ist in wirt-

¹³⁸ Mit den zwischen 2002 und 2005 für die Metall- und Elektroindustrie vereinbarten ERA-Tarifverträgen wurde die Trennung von Arbeitern und Angestellten in Entgeltfragen zwar formal aufgehoben, die realen Einkommensunterschiede wurden damit aber freilich nicht beseitigt (zu ERA siehe u.a. Brunkhorst et al. 2006).

¹³⁹ Verantwortlich hierfür dürfte die Strategie der Endhersteller sein, die eigene Fertigungstiefe zu verringern und in diesem Zusammenhang nicht mehr nur Vorarbeiten, sondern zunehmend auch Entwicklungstätigkeiten an Zulieferer zu vergeben. Dieser Trend betrifft alle Hauptmodule außer Elektrik/Elektronik (Haipeter/Banyuls 2007: 381f., Roth 2005: 11).

Abbildung 4: Veränderung des Verhältnisses Arbeiter – Angestellte in der Automobilindustrie



Quelle: VDA, Tatsachen und Zahlen (verschiedene Jahrgänge)

schaftlichen Aufschwungsphasen schwächer expandiert und in Abschwungsphasen stärker kontrahiert als die Beschäftigung der Angestellten. Somit ist die Humankapitalintensität in der deutschen Automobilindustrie kontinuierlich angestiegen. Gleichzeitig ist die Entlohnung von Arbeitern im Verhältnis zur Entlohnung von Angestellten nahezu stetig gesunken.«

Neben der veränderten Zusammensetzung der Belegschaften – die negative Folgen betrieblicher Standortpakete auf das Effektiveinkommen kassiert – bestehen Faktoren, die dieser Tendenz faktisch entgegenwirken. So dürfte die aus Beschäftigtensicht im Regelfall günstigere Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) in Großbetrieben zur Folge haben, dass sich die Effektivverdienste bei den Endherstellern der Automobilindustrie in Relation zu kleineren Betrieben stabilisieren. Die Einkommen der so genannten Überschreiter – also derjenigen, deren ERA-Entgelt unter ihrem bisherigen Einkommen liegt – wurde zwar überall zunächst auf das bisherige Niveau aufgestockt. In den meisten Unternehmen wurde der Aufstockungsbetrag in der Folge jedoch mit Tarifierhöhungen verrechnet, also abgeschmolzen. Anders die Regelung beispielsweise bei Daimler: Dort blieb der Aufstockungsbetrag, der so genannte TiB (Tariflich individueller Besitzstand), erhalten. Die Tarifierhöhungen werden zudem auf Grundlage der realen Daimler-Einkommen, nicht der ERA-Entgeltgruppen berechnet, wovon nur unter bestimmten Umständen abgewichen werden kann.

Der materielle Effekt dessen ist kaum zu berechnen, da dieser erstens individuell höchst unterschiedlich ausfällt und bei den Automobilherstellern zweitens ganz unterschiedliche Regelungen zur ERA-Umsetzung vereinbart wurden. Insgesamt sind durchaus negative Auswirkungen betrieblicher Wettbewerbsbündnisse auf die Effektiventgelte in der Autoindustrie festzustellen. Das gilt besonders, wenn die Folgen veränderter Belegschaftszusammensetzungen und weitere gegenläufige Tendenzen berücksichtigt werden. Auch wenn die Entwicklung weniger eindeutig ist, als von Jürgens/Krzywdzinski (2006) dargestellt: Der in der Vergangenheit aufgebaute »Puffer« übertariflicher Entgeltbestandteile wird infolge der Politik betrieblicher Wettbewerbsbündnisse in der Tat »schrittweise abgeschmolzen« (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 39). In gewissem Sinne hat die Autoindustrie damit ihre Funktion als Treiberin der lohnpolitischen Entwicklung eingebüßt. Die zentrale Rolle der gewerkschaftlich weit überdurchschnittlich organisierten Automobilbelegschaften in Tarifaueinandersetzungen der Metall- und Elektroindustrie steht freilich dennoch außer Frage.¹⁴⁰

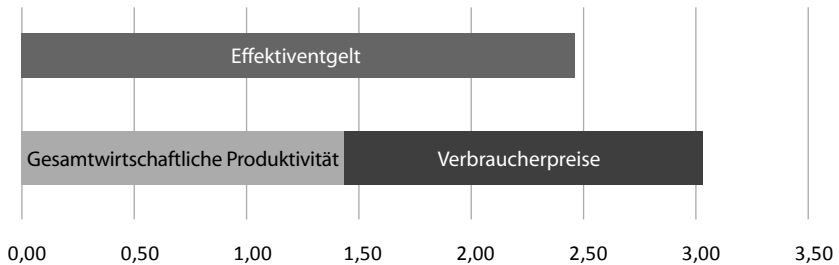
Die gesellschaftliche Einkommensverteilung hat sich in den vergangenen Jahren deutlich zu Lasten der abhängig Beschäftigten entwickelt. So ging die tatsächliche Bruttolohnquote zwischen 1991 und 2011 von 70,8 auf 66,7% zurück (Schäfer 2011: 678). Dafür sind zum einen politische Entscheidungen wie die Verlagerung der Steuerlast auf die Masse der Bevölkerung,¹⁴¹ die (Teil-)Privatisierung von Lebensrisiken, die Erhöhung des Renteneintrittsalters etc. verantwortlich. Zum anderen hat die Entwicklung der Löhne eine Rolle gespielt, die den »verteilungsneutralen Spielraum« (Renneberg 2011: 114) aus Produktivitätszuwachs und Preissteigerungsrate über Jahre hinweg nicht kompensierte (WSI-Tarifarchiv 2013: 24). Dazu hat auch die negative Entgeltentwicklung der betrieblichen Wettbewerbsbündnisse beigetragen, obwohl die zurückhaltende Tarifpolitik der vergangenen Jahre und vor allem die Prekarisierung vieler Arbeitsverhältnisse sicherlich eine entscheidendere Rolle spielten.

Selbst in ihren Hochburgen wie der Automobilindustrie war die Gewerkschaft nicht in der Lage, diesen Trend zu stoppen. Das zeigt ein Vergleich

¹⁴⁰ Allerdings ist anzumerken, dass es bei Tarifrunden in der Metallbranche seit mittlerweile zehn Jahren keinen Erzwingungsstreik gab, sodass die besondere Rolle der Autobelegschaften zuletzt kaum getestet wurde.

¹⁴¹ Der Anteil der »Massensteuern« am gesamtem Steueraufkommen hat sich zwischen 1960 und 2010 von 37,5 auf 71,4% erhöht, während zugleich der Anteil der Gewinnsteuern von 34,7 auf 19,6% zurückging (Schäfer 2011: 684).

Abbildung 5: Steigerung Effektiventgelte Autoindustrie – verteilungsneutraler Spielraum 1994-2012 (in %)



der Effektivlohnentwicklung mit der Veränderung der Verbraucherpreise und der Produktivität (siehe Abbildung 5). Zwar stiegen die Effektiventgelte zwischen 1994 und 2012 im Jahresdurchschnitt mit 2,48% stärker als die Verbraucherpreise (plus 1,59%), die Realeinkommen haben sich für die Beschäftigten der Automobilbranche in dieser Zeit also leicht erhöht. Die Berücksichtigung der gesamtwirtschaftlichen Produktivitätssteigerung von 1,44% im Jahresdurchschnitt belegt jedoch, dass der verteilungsneutrale Spielraum regelmäßig nicht ausgeschöpft wurde. Zu beachten ist ferner, dass die Produktivität in der Automobilindustrie weitaus stärker wuchs als in der Gesamtwirtschaft (siehe Abbildung 1).

Dies ist ein materieller Beleg für die von Dörre (2010: 895) festgestellte »faktische Schwächung institutioneller Lohnabhängigen-Macht«. Es zeigt sich, dass die IG Metall selbst in ihren Hochburgen nicht (mehr) in der Lage ist, das Verteilungsverhältnis zwischen Kapital und Arbeit zu verbessern oder auch nur konstant zu halten. Die Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse sind ein Teil dieser Entwicklung.

2. Diskussion der Ausgangsthese

Auf Basis der Erkenntnisse aus den Fallstudien werden die im ersten Teil dieser Arbeit formulierten Ausgangsthese einer Überprüfung unterzogen. Ergebnis kann eine Bestätigung, Zurückweisung oder Umformulierung sein, die am Ende des jeweiligen Unterkapitels vorgenommen wird. Auch die Ergebnisse dieses Prozesses behalten thesenhaften und vorläufigen Charakter. Ihre Aussagekraft muss sich in weiteren Untersuchungen

erst noch beweisen. Die auf Grundlage der vorliegenden Fallstudien verfeinerten Thesen können aber als Grundlage des künftigen Forschungsprogramms dienen.

2.1 Ökonomiethese

Die ersten Standortpakte fanden sowohl bei Opel als auch bei Daimler im Jahr 1993 vor dem Hintergrund einer wirtschaftlichen Krisensituation statt. Seither haben sich die Unternehmen allerdings sehr unterschiedlich entwickelt. Die Lage des Daimler-Konzerns – und speziell dessen Pkw-Sparte Mercedes Benz – war über lange Phasen von positiven betriebswirtschaftlichen Kennzahlen geprägt. Weitgehend unabhängig davon hat sich der Einsatz der Pakte bei dem Stuttgarter Hersteller verstetigt. Akute Krisenbündnisse (wie 2009) waren die Ausnahme, die meisten der Vereinbarungen wurden unter guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geschlossen.

In der bislang weitreichendsten Standortauseinandersetzung, dem Konflikt um die »Zukunftssicherung 2012« im Jahr 2004, wird stattdessen ein Zusammenhang zum Kräfteverhältnis zwischen Unternehmern und Beschäftigten deutlich. Es ist offensichtlich, dass Daimler 2004 eine Situation akuter gewerkschaftlicher Schwäche – die sich aus dem verlorenen Arbeitskampf um die 35-Stunden-Woche in Ostdeutschland und dem folgenden, öffentlich ausgetragenen Konflikt um die Vorherrschaft in der IG Metall ergab – nutzte, um die Macht der einflussreichsten deutschen Gewerkschaft zurückzudrängen. Wie in anderen Auseinandersetzungen, zum Beispiel um die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall 1996, machte sich der Stuttgarter Konzern zum Vorreiter des Unternehmerlagers, der bei seinem, dieses Mal weitgehend erfolgreichen Vorgehen schnell Nachahmer fand (Beaucage 2000, Mauer/Seifert 2001, Sablowski 2004).

Bei Opel blieb die ökonomische Lage hingegen trotz aller Sanierungsbemühungen prekär. Die Insolvenz des Mutterkonzerns General Motors (GM) im Sommer 2009 überlebte das Unternehmen nur knapp. Auch danach rissen die Meldungen über zurückgehende Verkaufszahlen und Marktanteile nicht ab. Opel versucht seit Jahren erfolglos, aus den roten Zahlen zu kommen. Die Vereinbarungen zur Kostensenkung wurden daher stets mit akuten Krisenlagen begründet, brachten aber keine nachhaltige Verbesserung. Dennoch greift die Charakterisierung der betrieblichen Pakte bei Opel als Krisenbündnisse zu kurz. Denn der Konzern hat mit den »Schönheitswettbewerben« – die europäischen GM-Standorte müssen vor jedem Modellwechsel in eine formalisierte Konkurrenz um die Vergabe der nächsten Fahrzeuggeneration zueinander treten – einen Mechanismus geschaffen,

der unabhängig von der akuten konjunkturellen Lage wirkt und Konzessionsvereinbarungen erzwingt.

Trotz der Unterschiede zwischen beiden Fällen kann die These daher als bestätigt angesehen werden: Betriebliche Wettbewerbsbündnisse finden weitgehend unabhängig von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens Anwendung.

2.2 Reziprozitätsthese

Formal handelt es sich bei den Daimler-Standortpakten um reziproke Vereinbarungen: Zugeständnissen der einen stehen Gegenleistungen der anderen Seite gegenüber (siehe Tabelle 1). Ein Unterschied ist allerdings die Nachhaltigkeit der jeweiligen Zugeständnisse. Sowohl die Flexibilisierung bzw. Verlängerung (im Dienstleistungsbereich) der Arbeitszeiten als auch Entgeltreduzierungen (wie der Wegfall der ERA-Strukturkomponente und die Gehaltsabsenkung bei Neueingestellten) waren dauerhaft wirksam. Einzige bedeutende Ausnahme ist die Krisenvereinbarung von 2009, die tatsächlich nur vorübergehende Einbußen für die Beschäftigten nach sich zog. Allerdings kam dieser Vertrag zustande, obwohl eine bestehende Vereinbarung betriebsbedingte Kündigungen für den Großteil der Belegschaft bereits ausschloss.

Die bei Daimler zugesagten Investitionen galten hingegen lediglich für den jeweiligen Produktzyklus. Die Dauer des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen verlängerte sich tendenziell, bestand jedoch nur vorübergehend. Eklatantes Beispiel dafür, dass die Beschäftigten mehrfach für dieselben Arbeitsplätze und Produktlinien »bezahlen« müssen, ist die C-Klasse in Sindelfingen. Deren Produktion am Standort war mehrfach Gegenstand von Konflikten und wurde 1996 und 2004 in Vereinbarungen garantiert. Trotz der mit Zugeständnissen verbundenen Pakte wurde die C-Klasse-Montage in Sindelfingen 2014 eingestellt.

Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass die betrieblichen Akteure die Praxis betrieblicher Vereinbarungen bei Daimler über Strömungsgrenzen hinweg als eher ungleichgewichtig, zu Lasten der Beschäftigten gehend empfinden (XaM14: 159f., XbMO12: 146f., XbO17: 108f., XbO18: 45). Nur wenige, eher höherrangige Funktionäre sehen sie als »klassische Kompromissvereinbarungen« (Xabl2: 92f., XbM23: 146f.).

Im Vergleich zu Daimler fällt bei den für Opel geschlossenen betrieblichen Wettbewerbsbündnissen auf, dass Lohnzugeständnisse eine deutlich größere Rolle spielen (siehe Tabelle 2). Die Anrechnung übertariflicher Bestandteile – und zuletzt gar die Unterschreitung des Flächentarifvertrags

Tabelle 1: Regelungsinhalte Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse bei Daimler

Jahr	Regelungsebene	Konzessionen Beschäftigte				Zusagen Arbeitgeber				Laufzeit ⁷
		Produktivität ¹	Lohn ²	Arbeitszeit ³	Sonstige ⁴	Standort-erhalt/ Kündigungs-verzicht	Investitionen	Azu-bis ⁵	Sonstige ⁶	
1993	Werk UT	X					X			unbe-grenzt
1993	Rastatt/ Untern	X	X		X	X	X	X		1,5 Jahre
1996	Werk UT	X				X	X	X		4,5 Jahre
1996	Werk Sifi	X				X	X			4 Jahre
2004	Unter-nehmen	X	X		X	X	X	-	X	7,5 Jahre
2007-2009	Werk UT	X					X			Pro-duk-tzyklen
2009	Unter-nehmen			X	X	X				1,2 Jahre
2009	Werk Sifi	(X)				X	-/X		X	10 Jahre
2010	Unter-nehmen				X				X	unbe-grenzt

X: In Vereinbarung enthalten; (X): Zusage nicht konkretisiert; –: Verschlechterung

¹ Zum Beispiel Flexibilisierung der Schichtlänge und -verteilung, Erweiterung der Betriebszeiten auf Nacht/Wochenende/Feiertage, Streichung von Pausen, Leistungserfassung und -anreize, Anreize zur Störungsbehebung, Gruppengespräche und Fortbildung während der Arbeitszeit, Reduzierung des Krankenstandes, Ausweitung Arbeitszeitkonten, Vergrößerung der Einsatzflexibilität, Verlängerung der Arbeitszeiten für bestimmte Beschäftigtengruppen, verzögerte Auszahlung von Entgeltbestandteilen.

² Zum Beispiel nichteffektive Weitergabe von und Anrechnung übertariflicher Bezahlung auf Tarifierhöhungen, Kürzung des Urlaubs- oder Weihnachtsgeldes, Anrechnung ERA-Strukturkomponente.

³ Arbeitszeitverkürzung mit (Teil-)Lohnverlust.

⁴ Zum Beispiel Streichung/Kürzung übertariflicher Leistungen (Entfernungszulagen, Einkleidungsbeihilfen, Kleinstdarlehen,...), Schlechterstellung Neueingestellter, Jungfacharbeiter, Dienstleister, Ausweitung prekärer Beschäftigung.

⁵ Erhalt/Schaffung von Ausbildungsstellen oder verbesserte Übernahmeregelung.

⁶ Zum Beispiel Eingrenzung prekärer Beschäftigung, Weiterbeschäftigung befristet Beschäftigter.

⁷ Laufzeit gemessen an Arbeitgeberzusagen zum Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen.

Tabelle 2: Regelungsinhalte Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse bei Opel

Jahr	Regelungsebene	Konzessionen Beschäftigte				Zusagen Arbeitgeber				Laufzeit ⁷
		Produktivität ¹	Lohn ²	Arbeitszeit ³	Sonstige ⁴	Standort-erhalt/ Kündigungs-verzicht	Investitionen	Azubis ⁵	Sonstige ⁶	
1993	Unternehmen	X	X		X	X			X	4
1995	Unternehmen		X			X		X		2
1997	Unternehmen	X	X	X	X	X	X			5
2001	Unternehmen		X			X			X	4
2003	Rüsselsheim	X		X		(X)				1
2005	Unternehmen	X	X	X	X	X	X			5
2008	Bochum	X	X		X		(X)			(8)
2010	Unternehmen		X			X	X			4
2013	Unternehmen		X			X/-	X			2

X: In Vereinbarung enthalten; (X): Zusage nicht konkretisiert oder nicht eingehalten;
 -: Verschlechterung

– waren Bestandteil fast aller bei Opel geschlossenen Standortpakete. Das widerspiegelt die Tatsache, dass die wirtschaftliche Situation bei Opel im Untersuchungszeitraum weitaus prekärer war als bei Daimler. Zugleich spielen in Standortpakten bei der GM-Tochter auch die Steigerung der Produktivität, die Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten sowie weitere Maßnahmen eine große Rolle.

Dass Zugeständnisse in Lohnfragen bei Opel deutlich häufiger vorkommen als bei Daimler, dürfte auch erklären, warum die meisten Vereinbarungen auf Unternehmensebene getroffen wurden. Auch bei Daimler hatte sich gezeigt, dass über Lohnkonzessionen zumeist zentral verhandelt wird. Desweiteren kann die Zentralisierung von Aushandlungsprozessen bei Opel auch dem Agieren der Beschäftigtenvertretung zugeschrieben werden: Angesichts des bei General Motors Europe extrem harten und von der Konzernspitze forcierten Standortwettbewerbs haben die Betriebsräte ver-

sucht, werks- und möglichst länderübergreifende Rahmenvereinbarungen zu treffen, die danach in örtlichen Regelungen konkretisiert wurden. Ähnlich hatte der Daimler-Gesamtbetriebsrat nur im Standortkonflikt 2004 agiert. Zudem wurden dort der Krisenpakt von 2009 sowie dessen Ergänzung aus dem Folgejahr zentral verhandelt.

Auch bei Opel wirken die Beschäftigtenkonzessionen in der Regel dauerhaft. Die Investitions- und Beschäftigungszusagen des GM-Managements galten hingegen nur einmalig bzw. vorübergehend. Im Vergleich zu Daimler sind die Zusagen bei Opel zum Teil schwächer ausgeprägt und werden deutlich häufiger wieder in Frage gestellt. Die Folge ist, dass seit einigen Jahren von quasi permanenten Konflikten und Verhandlungen über die Restrukturierung des Unternehmens gesprochen werden kann.

Auch diese These findet demnach in den Fallstudien ihre Bestätigung:

Der im Rahmen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse stattfindende Tausch ist insofern ungleichgewichtig, als dass die Konzessionen der Beschäftigten in der Regel dauerhaft, die des Unternehmens aber lediglich temporär wirksam sind.

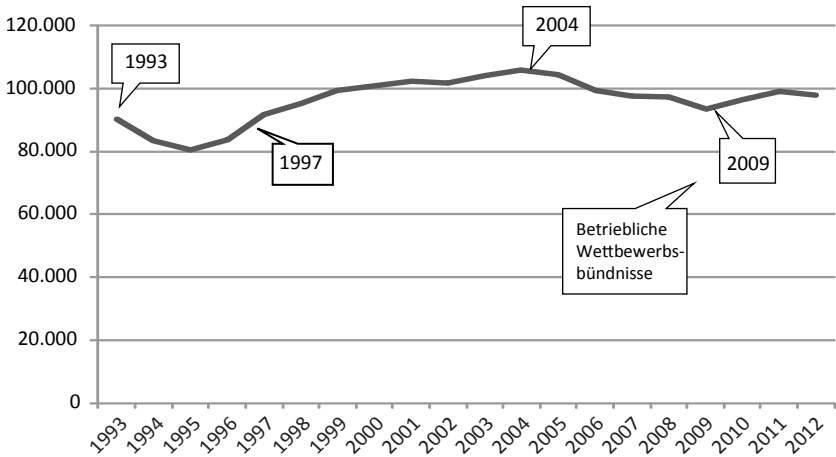
2.3 Beschäftigungsthese

Zentrales Element der Arbeitgeberzusagen in Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen ist der befristete Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen. Entsprechende Regelungen gelten für 44%¹⁴² dieser Vereinbarungen (Bogedan et al. 2011: 56) und für 88% der Tarifabweichungen mit Gegenleistungen des Unternehmens (Haipeter 2009b: 246). In den bei Daimler geschlossenen Kontrakten ist der Schutz vor Entlassungen ebenso zentral. Wie in anderen Fällen (Haipeter 2009: 223) zeigt sich auch bei Daimler eine Tendenz zur Verlängerung der Laufzeiten dieses Vereinbarungselements (siehe Tabelle 1). War der Ausschluss von Entlassungen bei den Pakten von 1993 und 1996 noch auf zwei bzw. vier Jahre beschränkt, sah die »Zukunftssicherung 2012« aus dem Jahr 2004 eine bis dato ungekannte Länge von sieben Jahren vor. Im Dezember 2009 wurde diese für das Sindelfinger Werk im Rahmen der Vereinbarung zur Verlagerung der C-Klasse noch einmal übertraffen: Hier sind betriebsbedingte Beendigungskündigungen bis Ende 2019, also für die Dauer von zehn Jahren, ausgeschlossen.

Allerdings werden weder in den bei Daimler noch bei Opel geschlossenen Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen Beschäftigungsniveaus fest-

¹⁴² Die *Mitbestimmung* (9/2004: 46) nennt unter Berufung auf die WSI-Betriebsrätebefragung einen Anteil von 71%.

Abbildung 6: Beschäftigungsentwicklung Mercedes Pkw



Quelle: Daimler Geschäftsberichte

geschrieben. In beiden Unternehmen kam es während der Laufzeit der Vereinbarungen zu teilweise drastischem Personalabbau. So wurden bei Daimler trotz der 2004 vereinbarten »Zukunftssicherung 2012« im Folgejahr 8.500 Arbeitsplätze vernichtet – allerdings »sozialverträglich« über Abfindungen, was die Befürworter des Vertrags maßgeblich auf diesen zurückführen.

Noch weitaus deutlicher bestätigt sich die These, dass Wettbewerbspakte zwar Entlassungen, nicht aber Stellenstreichungen verhindern, im Fall von Opel: Zumeist enthielten die Vereinbarungen Ziele zur Reduzierung der Personalstärke. Trotz der bei Opel in kürzer werdenden Abständen geschlossenen Bündnisse ging die Zahl der Arbeitsplätze in Deutschland seit Anfang der 1990er Jahre von 56.800 auf 22.166 (Ende 2011) zurück. Obwohl General Motors in diesem Zeitraum neue Kapazitäten in Polen und Russland aufbaute, verringerte sich die Beschäftigung auch europaweit von 63.000 (2002) auf 37.000 (Dezember 2012) (Jürgens/Krzywdzinski: 15, Opel in Europe: Facts and Figures 2012: 5).

Bei genauerer Betrachtung ist der in den Pakten bei Daimler vereinbarte Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen ein relativer: Zum einen enthalten die Vereinbarungen Klauseln, die bei Veränderung wesentlicher Grundannahmen der Unternehmensplanung deren Revision ermöglichen. Zum anderen gilt der Schutz vor Entlassungen nur für die zum Zeitpunkt

des Vertragsabschlusses in einem unbefristeten Vertragsverhältnis stehenden Beschäftigten.

Bei Opel ist die Verbindlichkeit des Kündigungsschutzes ebenfalls relativ. Auch hier findet sich in allen Verträgen eine Revisionsklausel. Der Ausschluss von Entlassungen ist zwar nicht auf die zum Zeitpunkt des Vertragschlusses bestehenden Beschäftigungsverhältnisse beschränkt – was keine große Rolle spielte, da bei Opel in dieser Zeit mit Ausnahme von Ingenieuren ohnehin kaum jemand neu eingestellt wurde. In mehreren bei Opel geschlossenen Standortpakten relativiert sich der Kündigungsschutz aber in einem anderen Sinne: So wurden betriebsbedingte Entlassungen bei den 2005 und 2010 geschlossenen Vereinbarungen lediglich für die Zeit *nach* Abschluss der jeweiligen Restrukturierungsphase ausgeschlossen – die Beschäftigten waren also gerade für den Zeitraum ungeschützt, in dem die Drohung mit Arbeitsplatzverlust besonders virulent war.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wird die These wie folgt ergänzt:

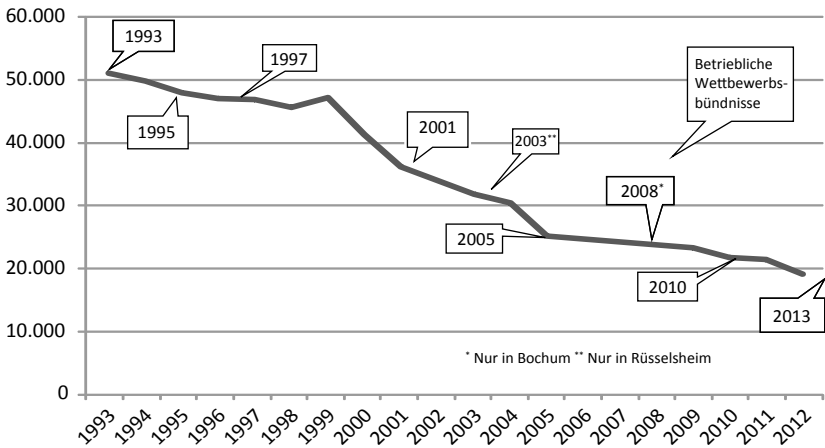
Betriebliche Wettbewerbsbündnisse beinhalten vielfach einen – allerdings für einen begrenzten Zeitraum geltenden und nur relativ verbindlichen – Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen, verhindern jedoch nicht, dass es zu Personalabbau mit »sozialverträglichen« Mitteln kommen kann.

Die aus der Diskussion der ersten drei Thesen gewonnenen Erkenntnisse sprechen für die von Rehder (2002) vorgenommene Charakterisierung der Pakte als »unternehmerische Wettbewerbskoalitionen« im Gegensatz zu »Beschäftigungsinitiativen«.

2.4 Verlässlichkeitsthese

Bei Daimler wurden die Investitions- und Beschäftigungszusagen im Untersuchungszeitraum größtenteils eingehalten. Lediglich das in Zusammenhang mit dem »Dienstleistungs-Tarifvertrag« von 2004 gegebene Versprechen, in den betroffenen Bereichen keine Tätigkeiten fremd zu vergeben, wurde offenbar in Teilen ignoriert. Vermutlich aufgrund der eher positiven Erfahrungen mit der Verlässlichkeit der Arbeitgeberzusagen enthalten die bei Daimler geschlossenen Vereinbarungen keine inhaltlichen oder prozeduralen Kontrollmechanismen. Es sind keine Sanktionen oder Maßnahmen für den Fall festgeschrieben, dass das Unternehmen seinen Verpflichtungen nicht nachkommt. Nur falls der Konzern unter Berufung auf veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen betriebsbedingte Kündigungen aussprechen will, ist in den Verträgen ein Prozedere enthalten, das das Management zu neuerlichen Verhandlungen mit dem Betriebsrat verpflichtet, bevor Entlassungen vorgenommen werden können – was allerdings nicht

Abbildung 7: Beschäftigungsentwicklung Opel



2006 bis 2008 aufgrund fehlender Daten geschätzt. 2012 laut www.opel.com (abgerufen am 7.1.2014); Quelle: Facts and Figures, General Motors Europe

substanziell über die ohnehin gesetzlich vorgeschriebenen Verhandlungen über einen Sozialplan/Interessenausgleich hinausgeht.

Betriebsratsführung und Unternehmensleitung bei Daimler betonen gleichermaßen, der in der »Zukunftssicherung 2012« vereinbarte Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen habe »trotz der wirtschaftlichen Ausnahmekrise« 2008/09 gehalten. Das ist formal korrekt. Allerdings drohte die Konzernspitze damit, trotz des Paktes Entlassungen vorzunehmen, falls die Beschäftigtenvertretung weitere Zugeständnisse verweigere. Damit setzte sie den Betriebsrat unter Druck, im Frühjahr 2009 nach extrem kurzen Verhandlungen einer vorübergehenden Senkung der Personalkosten zuzustimmen. Dieses Vorgehen – bei dem die Vereinbarungen zwar formal eingehalten werden, deren Bruch aber als Drohszenario genutzt wird, um weitere Zugeständnisse der Beschäftigtenvertretung zu erreichen – dürfte in der Krise 2008/09 kein Einzelfall gewesen sein. So stellen Bogedan et al. (2011: 55f.) in ihrer Untersuchung über die Krisenfestigkeit betrieblicher Pakte nicht nur fest, dass in 29% der Betriebe während der Rezession Vereinbarungselemente nicht eingehalten wurden, sondern auch, dass rund 45% der Unternehmen mit schriftlichen Bündnisvereinbarungen diese in Reaktion auf die Wirtschaftskrise änderten oder neue abschlossen.

Während sich die Arbeitgeberzusagen bei Daimler als weitgehend verlässlich erwiesen, kann dies für Opel so nicht konstatiert werden. Gegen Ende des Untersuchungszeitraums häuften sich die Fälle, in denen die GM-Spitze Investitionszusagen nicht einhielt – so bei der Fertigung des *Saab 9-3* in Rüsselsheim (das Werk erhielt zur Kompensation allerdings ein *Astra*-Modell), der neuen *Astra*-Generation in Bochum sowie von SUV-Modellen in Antwerpen. Letztere werden stattdessen in Korea gebaut, was die Schließung der belgischen Fabrik nach sich zog. Auch die Verlagerung der *Zafira*-Produktion von Bochum nach Rüsselsheim Ende 2014 wird von den Beschäftigtenvertretern des Ruhrgebietswerks als Bruch von Versprechungen interpretiert.

In ihrer Kritik an der fehlenden Verlässlichkeit von Zusagen der Konzernspitze – als mögliche Erklärungen hierfür können die andauernde Strukturkrise des Unternehmens, aber auch der andere kulturelle Hintergrund des US-Managements angeführt werden – sind sich die verschiedenen Betriebsratsströmungen bei Opel einig. Während sich die Linksopposition dadurch in ihrer grundsätzlichen Ablehnung betrieblicher Pakte bestätigt fühlt, reagieren die Betriebsratsspitzen darauf mit dem Versuch, prozedurale Kontrollmechanismen in den Verträgen zu etablieren. So waren die Beschäftigtenkonzessionen im 2010 geschlossenen »Master Agreement« erstmals an die Erfüllung so genannter *Milestones*, wie die Umsetzung von Investitionen und eine Rechtsformänderung, geknüpft.

Insgesamt bestätigt sich die Argumentation von Jürgens/Krzywdzinski (2006: 45), dass die im Rahmen Betrieblicher Wettbewerbspakte getätigten Beschäftigungs- und Investitionszusagen »nicht als unverbrüchlich angesehen werden können. [...] Gewerkschaften fordern zwar die Einhaltung der Zusagen durch das Management ein, können sich aber im Zweifelsfall einer Revision der Vereinbarungen nicht entziehen.«

Vor den Hintergrund dieser Erkenntnisse wird die These wie folgt verändert:

Die in Zusammenhang mit Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen abgegebenen Investitions- und Beschäftigungszusagen werden in den Großbetrieben der Autoindustrie formal in den meisten Fällen weitgehend eingehalten. Bei Opel kam es allerdings im Zuge der anhaltenden Unternehmenskrise zuletzt mehrfach zum offenen Vertragsbruch. Als Reaktion darauf hat die Betriebsratsführung in der Vereinbarung von 2010 erstmals prozedurale Kontrollmechanismen etabliert, die in den Kontrakten sonst üblicherweise nicht enthalten sind.

2.5 Kooperationsthese

Die Vermutung kooperativerer Beziehungen zwischen Management und Betriebsräten infolge Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse wird durch die Erkenntnisse aus beiden Fallstudien eindeutig widerlegt. Sowohl bei Daimler als auch bei Opel hat sich die Kooperationsneigung insbesondere der Managementseite nicht verstärkt. Auch die Einbeziehung der Beschäftigtenvertreter in strategische Entscheidungen der Unternehmensplanung hat sich nicht verbessert, was der These einer institutionellen Stärkung des Betriebsrats durch die Pakte (exemplarisch Trinczek 2010: 861) widerspricht.

Ein eklatantes Beispiel dafür, dass kooperatives Vorgehen des Betriebsrats bei Daimler keineswegs eine entsprechende Kooperationsbereitschaft des Managements in anderen Fragen nach sich zieht, sind die Ereignisse während der Wirtschaftskrise 2009. Obwohl die Beschäftigtenvertretung angesichts des Absatzeinbruchs im Sommer des Jahres binnen weniger Wochen einer Vereinbarung zur Kostenreduzierung zustimmte und dabei auf jede Form der Belegschaftsmobilisierung verzichtete, gab der Konzern kurz darauf den Abzug der C-Klasse-Produktion aus Sindelfingen bekannt. Diese Fertigungslinie, die für die Beschäftigung am Standort eine große Bedeutung und einen hohen symbolischen Wert hatte, war bereits zwei Mal – 1996 und 2004 – Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen und von Standortvereinbarungen im Konzern gewesen.

Noch weitaus konfrontativer sind die Beziehungen zwischen Konzernleitung und Beschäftigtenvertretung bei Opel. Vor Ort gibt es hier zwar punktuell intensive Kooperationsbeziehungen und sogar informelle Allianzen zwischen Werkleitungen und Betriebsräten, über alle zentralen Fragen entscheidet jedoch letztlich die General-Motors-Spitze in Detroit. Zu dieser bestehen kaum direkte Kontakte, stattdessen liefern sich beide Seiten regelmäßig mediale Auseinandersetzungen. Die Etablierung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse hat weder zu einer besseren Informationspolitik noch zu einer stärkeren Einbeziehung der europäischen Belegschaftsvertreter durch das Management geführt. Vor diesem Hintergrund muss die These revidiert und umgekehrt werden:

Betriebliche Wettbewerbsbündnisse haben nicht zur Folge, dass sich die Kooperationsneigung des Managements dauerhaft erhöht.

2.6 Machtausweitungsthese

Fast alle bei Daimler und Opel geschlossenen Betrieblichen Wettbewerbsbündnisse schreiben die Vergabe von Produktion an einzelne Werke fest (siehe Tabellen 1 und 2). Insofern werden formal nicht mitbestimmungs-

pflichtige Fragen zum Verhandlungsgegenstand zwischen Betriebsrat und Management. Ein über die grundsätzliche Entscheidung zur Produktvergabe hinausgehender Einfluss in wirtschaftlichen Fragen ist damit allerdings nicht verbunden. Denn die Vereinbarungen schreiben im Regelfall weder Stückzahlen¹⁴³ noch Beschäftigungsniveaus fest. Ebenso wenig enthalten die Verträge prozedurale Kontrollmechanismen (Ausnahme: Master Agreement Opel 2010), sodass die Betriebsräte während der Laufzeit eines Modells keinen weiteren Einfluss auf Produktionsvolumina und ähnliche Fragen ausüben können, geschweige denn auf die Modell- und Absatzpolitik.¹⁴⁴ Mit den betrieblichen Wettbewerbsbündnissen ist demnach nur ein geringer Zuwachs institutioneller Machtressourcen verbunden.

Zudem beschneiden andere Elemente der Vereinbarungen die institutionelle Macht der Beschäftigtenvertretung. Sowohl bei Daimler als auch bei Opel sind in fast allen betrieblichen Pakten Elemente der Arbeitszeitflexibilisierung enthalten, die eine Preisgabe von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats und damit eine Ausweitung des Direktionsrechts des Managements bedeuten. Ein oppositioneller Gewerkschaftsfunktionär aus dem Bochumer Opel-Werk macht den damit verbundenen Verlust an *Bargaining*-Möglichkeiten der Interessenvertretung deutlich: »Das Betriebsverfassungsgesetz gibt uns bestimmte Rechte, zum Beispiel bei den Arbeitszeiten. Zum Teil hat man sich diese Rechte in Rahmenvereinbarungen genommen. Wenn zum Beispiel das Unternehmen eine Zusatzschicht am Samstag haben will, hat der Betriebsrat früher gefragt: Was gibt Ihr uns dafür? Da konnte man zumindest was aushandeln. Heute ist es so, dass in den Standortvereinbarungen festgelegt ist, dass uns das Unternehmen nur noch mit drei Tagen Ankündigungsfrist darüber informieren muss, dass Samstag gearbeitet wird. Das Unternehmen braucht uns also überhaupt nicht mehr zu fragen. Wir haben uns also in unseren eigenen Rechten beschnitten. Das umzudrehen wird von heute auf morgen nicht gelingen« (ZaO8: 90).

¹⁴³ Eine prozentuale Verteilung von Produktionsvolumen zwischen einzelnen Werken, wie sie bei den Opel-Modellen *Corsa* und *Astra* vorgenommen wurden, kann zwar als »Eingriff in [...] eine ausschließliche Managementprärogative« und daher als »innovativ« bezeichnet werden (Hauser-Ditz et al. 2010: 371), bedeutet für die Belegschaften aber nur eine relative Sicherheit, da der absolute Output nicht fixiert ist.

¹⁴⁴ Insbesondere bei Opel ist die Absatzpolitik heftig umstritten. Die europäischen Betriebsräte fordern seit geraumer Zeit, dass Opel-Modelle in größerem Ausmaß auch außerhalb des Kontinents verkauft werden. Um den anderen Konzernmarken, vor allem Chevrolet, keine zusätzliche Konkurrenz zu machen, geht GM auf diese Forderung bislang nicht ein.

Auch die in Bochum im Rahmen des »Zukunftsvertrags 2016« vereinbarte Reduzierung der Freistellungen von Betriebsräten auf das Niveau des Betriebsverfassungsgesetzes kann in diesem Sinne interpretiert werden: Es wurden die ohnehin ungleich verteilten Ressourcen zwischen Management und Beschäftigtenvertretung weiter zuungunsten Letzterer beschnitten und damit ein Teil der institutionellen Machtressourcen aufgegeben (ZaO8: 90).

In der Essenz sind Betriebliche Wettbewerbsbündnisse daher zumeist nicht mit einer *Ausweitung* institutioneller Machtressourcen verbunden, sondern mit einem *Tausch* verschiedener Formen institutioneller Macht. Erweiterter Einfluss bei wirtschaftlichen Fragen wird mit einer Preisgabe klassischer Mitbestimmungsrechte kombiniert, wodurch sich »die Verbetrieblichung auch restringierend auf die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte in traditionellen betrieblichen Politikfeldern auswirkt« (Trinczek 2002: 249).

Zudem können konzessionäre Vereinbarungen die Organisationsmacht der Belegschaften untergraben. So hatte der mit den Pakten bei Opel einhergehende, wenn auch sozialverträglich abgefederte Personalabbau für die IG Metall deutliche Mitgliederverluste zur Folge. Der relative Organisationsgrad blieb allerdings weitgehend stabil. Auch die Mobilisierungsfähigkeit, die als Element gewerkschaftlicher Organisationsmacht verstanden wird, kann infolge der betrieblichen Vereinbarungen zurückgehen. Ein Beispiel hierfür ist die mehrjährige vollständige Anrechnung tariflicher Lohnerhöhungen auf übertarifliche Bestandteile bei Opel in Bochum durch den »Zukunftsvertrag 2010«. Dies machte eine ernsthafte Beteiligung der Belegschaft an Tarifauseinandersetzungen nahezu unmöglich, da die Opelaner keinerlei Nutzen aus einem guten Abschluss zogen.

Vor diesem Hintergrund muss die These wie folgt revidiert werden:

Da Betriebliche Wettbewerbsbündnisse die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats zwar auf wirtschaftliche Themen erweitern, oftmals aber – insbesondere bei Fragen der Arbeitszeitverteilung – mit einer Preisgabe anderer Mitbestimmungsrechte einhergehen, handelt es sich in der Essenz nicht um eine Erweiterung, sondern um einen Tausch verschiedener Formen institutioneller Machtressourcen. Zudem können die Pakte zum Verlust gewerkschaftlicher Organisationsmacht führen.

2.7 Wettbewerbsfähigkeitsthese

Ein Großteil der bei Daimler und Opel geschlossenen Standortpakete schreibt die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Produktivität explizit als gemeinsames Ziel von Management und Betriebsräten fest. Bei Opel heißt

es bereits 1996 in der Präambel eines vom Gesamtbetriebsrat ausgehandelten Leitfadens zur Umsetzung neuer Arbeitsmethoden: »Es besteht Einigkeit darüber, dass die angestrebte Wettbewerbsfähigkeit zur Erhaltung der bisherigen Beschäftigungsmöglichkeiten nur durch gemeinsam getragene Optimierungsmaßnahmen erreicht werden kann.« Ähnliche Formulierungen finden sich in vielen weiteren Vereinbarungen beider Unternehmen (Beispiele: Europäischer Rahmenvertrag Olympia bei Opel/Vauxhall vom 13.9.2001, Vereinbarung zur Verlagerung der C-Klasse bei Daimler Sindelfingen vom 10.12.2009).

Zum Teil wird die allgemeine Verpflichtung zur Partizipation am Rationalisierungsprozess mit konkreten Vorgaben wie der Senkung des Krankenstandes (so in der Standortvereinbarung bei Opel von 1993) oder der Reduzierung der Fertigungszeit pro Fahrzeug (wie im Zukunftsvertrag 2016 bei Opel Bochum) verknüpft. Auch sonst ist die vom Betriebsrat zugesagte Mitarbeit zumeist nicht nur ein Lippenbekenntnis oder Formelkompromiss, sondern spielt im Alltagshandeln der Beschäftigtenvertreter durchaus eine Rolle (Xabl26: 65-79). Obwohl sie die negativen Folgen permanenter Rationalisierungsprozesse auf Arbeitsbedingungen und Belegschaftsstärke zur Kenntnis nehmen, werden diese zumeist als »kleineres Übel« (Rehder 2003: 128f.) akzeptiert. Das scheint für die Legitimitätsproblematik eine nicht unwichtige Rolle zu spielen, da die Betriebsräte von manchen Beschäftigten für die Steigerung des Arbeitsdrucks mitverantwortlich gemacht werden. Allerdings führte das in keinem der untersuchten Fälle zur Änderung der Mehrheitsverhältnisse im Betriebsrat.

Betriebsräte lassen sich im Rahmen Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse de facto oder explizit auf das Ziel einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit verpflichten und sagen ihre Mitarbeit an Rationalisierungsprozessen zu, obwohl das dem gewerkschaftlichen Ziel »Guter Arbeit« und dem Erhalt von Beschäftigung entgegenstehen kann. Das entspricht allerdings dem Bewusstsein weiter Teile der Belegschaften, was in der regelmäßigen Wiederwahl der Vertreter dieser Betriebsratspolitik zum Ausdruck kommt.

2.8 Exklusionsthese

Die Spitze des GM-Konzerns hat bei Opel/Vauxhall einen regelmäßig (mit jedem Modellwechsel) wiederkehrenden, formalisierten Wettbewerb der Konzernstandorte etabliert, der sich in betrieblichen und überbetrieblichen Konzessionsvereinbarungen niederschlägt. Die Beschäftigtenvertreter versuchen, dem mit einer intensivierten und verbindlicheren Zusammenarbeit im Europäischen Arbeitnehmerforum (EEF) sowie mit dem Abschluss euro-

päischer Rahmenvereinbarungen entgegenzutreten. Obwohl diese Internationalisierungsstrategie viel Beachtung gefunden hat (exemplarisch Hauser-Ditz et al. 2010: 374f.), hat sie das Problem der Standortkonkurrenz und des Unterbietungswettbewerbs bislang nicht überwunden. Im Gegenteil haben die offenen Konflikte zwischen Standort-Betriebsräten infolge der fortgesetzten Unternehmenskrise zuletzt dramatische Formen angenommen.

Zudem ist in der vom EEF verfolgten Strategie eine Umdeutung des Solidaritätsbegriffs zu konstatieren: Nicht gemeinsamer Widerstand gegen Abbaupläne gilt als solidarisch, sondern der auf die Standorte »fair« verteilte Verzicht. Solidarität als vereinheitlichte Gegenwehr kommt im vom deutschen Gesamtbetriebsrat und dem EEF propagierten Konzept des »Share the pain« lediglich in Form punktueller Aktionstage zur Geltung, die eher symbolischen Charakter haben und kaum ökonomischen Druck erzeugen (ZbM25: 45, Schäfer-Klug 2013: 46).

Aufgrund einer anderen Konzernstrategie, die zumindest in der Vergangenheit auf den Bau eines Modells in jeweils nur einem (deutschen) Werk setzte, existiert bei Daimler kein derart formalisierter Standortwettbewerb wie im GM-Konzern. Eine gegenseitige Unterbietungskonkurrenz innerhalb des Konzerns besteht daher nicht so unmittelbar wie bei Opel, auch wenn Kostenunterschiede bei Verlagerungen (zum Beispiel ins US-Werk Tuscaloosa) durchaus eine Rolle spielen und sich der Standortwettbewerb im Zuge der Globalisierungsstrategie des Daimler-Vorstands zuletzt verschärft hat.

Dass die Betriebliche Wettbewerbsbündnisse die Tendenz zur Prekarisierung innerhalb der Daimler-Belegschaften verstärkt haben, kann allerdings belegt werden. So hat der Daimler-Gesamtbetriebsrat 2010 mit einer Ergänzungsregelung zur in der Krise getroffenen Konzessionsvereinbarung einer Verdoppelung der bis dato bestehenden Leiharbeitsquote von vier auf acht Prozent der Belegschaften sowie die Abschaffung der konzernweiten Maximalquote von 2.500 Leiharbeitnehmern akzeptiert. Bereits 2004 hatte das Gremium im Rahmen der »Zukunftssicherung 2012« einer Schlechterstellung von Neueingestellten und Jungfacharbeitern zugestimmt. Durch den ebenfalls in Zusammenhang mit dieser Vereinbarung geschlossenen »Dienstleistungs-Tarifvertrag« wurden die Arbeitszeiten in den Bereichen Kantinen, Logistik und Reinigung unbezahlt um fünf Stunden pro Woche verlängert. All dies kann als »exklusive Solidarität« gedeutet werden, bei der die Sicherung der Stammbeschäftigten mit einer materiellen Abkopplung der Randbelegschaften und Prekären erkauft wird – mit der Folge einer »Zementierung sekundärer Ausbeutungsmechanismen« (Dörre et al. 2011: 42).

Die Ausweitung prekärer Beschäftigung, die Einführung verschiedener Tarifebenen und die Schlechterstellung produktionsferner Tätigkeiten dürfte die Organisations- und Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaften auf längere Sicht schwächen. Bei Daimler ist das allerdings bislang – da sind sich die verschiedenen Betriebsratsfraktionen einig – noch nicht zu beobachten. Die Politik exklusiver Solidarität steht zum Teil, beispielsweise bei der Zustimmung zur Ausweitung von Leiharbeit, in deutlichem Gegensatz zu den offiziellen Positionen und Kampagnen der IG Metall. »Dementsprechend wächst die Kluft zwischen betrieblicher Interessenvertretung und gewerkschaftlicher Politik. Unter dem Druck permanenter Standortkonkurrenz schotten sich starke Betriebsräte gegenüber den Gewerkschaften ab.« (Dörre 2005: 209)

Bei Daimler zog dies indes keinen offenen Konflikt zwischen Betriebsrat und IG Metall nach sich. Das könnte zum einen daran liegen, dass die Gewerkschaftsspitze die im Konzern betriebene Konzessionspolitik im Grundsatz befürwortet und für unvermeidlich hält. Zum anderen dürften sich die Vertreter des IG Metall-Apparats angesichts der zentralen innergewerkschaftlichen Machtposition der Gesamtbetriebsratsspitzen in den großen Automobilfirmen schwer tun, diese öffentlich für ihre Betriebspolitik zu kritisieren.

Auch bei Opel besteht eine Tendenz zur Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen. Anders als bei Daimler schloss die IG Metall bei Opel allerdings keinen separaten Tarifvertrag für die Dienstleistungsbereiche ab. Die Strategie des Unternehmens, die Standards durch Auslagerungen und Fremdvergaben abzusenken, wurde durch den spontanen Streik der Bochumer Belegschaft im Jahr 2000 – mit dem die langfristige Gleichstellung der von Ausgliederung betroffenen Beschäftigten und deren Vertretung durch den Opel-Betriebsrat durchgesetzt wurde – deutlich verzögert. Von diesem Erfolg profitierten auch die anderen Opel-Belegschaften. In betrieblichen Wettbewerbsbündnissen der Folgejahre, insbesondere beim Neubau des Rüsselsheimer Produktionswerks im Jahr 2002 und in Bochum ab 2006, wurde diese Errungenschaft allerdings teilweise preisgegeben. Die Beschäftigtenvertreter akzeptierten weitgehende Fremdvergaben, bei denen nur die Konditionen der Altbeschäftigten – und auch diese nur vorübergehend – abgesichert waren. Da in den ausgegliederten Bereichen deutlich mehr Leiharbeiter zu schlechteren Konditionen als bei Opel zum Einsatz kommen, beförderte dies auch die Ausweitung der Leiharbeit. Während demnach Belegschaftsmobilisierung den Prozess der Prekarisierung hemmte, wurde dieser durch die Politik Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse verstärkt.

So legte der 2005 geschlossene »Zukunftsvertrag 2010« fest, dass Auslerner trotz eines anderslautenden Tarifvertrags in den Jahren 2006 und 2007 nicht von Opel, sondern von der Zeitarbeitsfirma Adecco »übernommen« wurden, was wiederum die Leiharbeit beförderte. In Bochum wurde die Vergütung von Leiharbeitern drei Jahre später mit dem »Zukunftsvertrag 2016« abgesenkt: Waren sie zuvor entsprechend der untersten Opel-Lohngruppe bezahlt worden, erhalten sie seither nur noch die von der DGB-Tarifgemeinschaft mit dem Bundesverband Zeitarbeit Personaldienstleistungen (BZA)¹⁴⁵ ausgehandelten Tarife.

Die aus den Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse lassen die Bestätigung und Erweiterung der These sinnvoll erscheinen:

Betriebliche Wettbewerbsbündnisse sind Teil einer Strategie der exklusiven Solidarität, die Spaltungslinien zwischen und innerhalb der Belegschaften tendenziell vertieft und die Prekarisierung befördert. Obwohl sich dies negativ auf die Organisationsmacht auswirken kann und zum Teil im Widerspruch zu gewerkschaftlichen Grundpositionen steht, zieht diese Politik keine offenen Konflikte zwischen Betriebsräten und Gewerkschaftsapparaten nach sich.

2.9 Übertarifthese

Bei Daimler hatten die getroffenen Vereinbarungen bislang keine gravierenden Eingriffe in den Tarifvertrag zur Folge. Die Konzessionen beschränkten sich weitgehend auf das Abschmelzen übertariflicher Leistungen. Auch mit der Entgeltabsenkung für Neueingestellte ist keine Unterschreitung des Flächentarifs verbunden. In Fällen, in denen Aspekte der in den Standortpakten vereinbarten Regelungen im Widerspruch zum Branchentarifvertrag standen – wie beim »Dienstleistungs-Tarifvertrag« und der Ausweitung von 40-Stunden-Verträgen in Forschung und Entwicklung im Jahr 2004 – vereinbarten die Tarifparteien entsprechende Ergänzungs-Tarifverträge. Formal blieb der Tarifvorrang von den bei Daimler geschlossenen Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen daher unberührt.

Bei Opel wurden die Reduzierung der Personalkosten lange Jahre ebenfalls durch das sukzessive Abschmelzen der übertariflichen »lokalen Fettschicht« (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 6) erreicht. Das hat sich zuletzt al-

¹⁴⁵ Nach dem Zusammenschluss mit dem Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP) im Jahr 2011 benannte sich der BZA in Bundesarbeitsgeberverband der Personaldienstleister (BAP) um (<http://www.personaldienstleister.de/verband.html>, abgerufen am 2.5.2013).

lerdings geändert. Das Entgeltniveau des Flächentarifs wurde zunächst in einzelnen Werken, ab 2013 auch unternehmensweit unterschritten – allerdings ebenfalls durch die IG Metall in Form von Ergänzungstarifverträgen sanktioniert. Noch ist das krisengeschüttelte Unternehmen damit bei den deutschen Endherstellern der Automobilindustrie die Ausnahme. Zulieferbetriebe der Autobranche haben hingegen bereits in den vergangenen Jahren intensiven Gebrauch von tariflichen Öffnungsklauseln gemacht, um die Standards des Flächentarifs unterschreiten zu können (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 49f.). Bemerkenswert ist, dass Vertreter der Mehrheitsfraktionen in den Betriebsräten bei Daimler und Opel zwar den Flächentarif als untere Grenze für Lohnsenkungen postulieren. Auf die Frage aber, wie der etablierte Mechanismus konzessionärer Vereinbarungen durchbrochen werden kann, wenn dieses Niveau erreicht ist, bleiben sie eine Antwort schuldig (ZaM 18: 145-148, XaM14: 161f., Xab12: 96-98).

Die These, dass die Effektivlohnentwicklung in der Automobilindustrie seit Mitte der 1990er Jahre hinter der Steigerung der Tarifeinkommen in der Metall- und Elektrobranche zurückbleibt (Jürgens/Krzywdzinski 2006: 39, 47), hat sich so nicht bestätigt. Eine Überprüfung dieser Aussage mit Hilfe exakterer Berechnungsmethoden und aktualisierter Daten ergibt, dass sich Effektiv- und Tariflohnentwicklung für den Zeitraum zwischen 1993 und 2012 in etwa entsprechen. Werden statistisch gegenläufige Faktoren – wie die Verschiebung der Belegschaftszusammensetzung zugunsten höher qualifizierter und damit individuell besser bezahlter Beschäftigter – berücksichtigt, ist die negative Entgeltentwicklung infolge betrieblicher Wettbewerbsbündnisse in der Automobilindustrie dennoch nachweisbar (siehe Schlussteil, Kapitel 1.). Die These wird entsprechend relativiert:

Die Lohnkonzessionen bei betrieblichen Wettbewerbsbündnissen in den Großkonzernen der Automobilindustrie beschränken sich weitgehend auf übertarifliche Leistungen und greifen daher bislang nicht oder nur unerheblich in Tarifverträge ein. Opel – wo der Flächentarif zunächst in einzelnen Werken, ab 2013 auch unternehmensweit unterschritten wurde – ist hierzu eine bedeutende Ausnahme.

Entgeltkonzessionen wirken sich nachweisbar negativ auf die Effektivlöhne in der Branche aus, die sich – anders als früher und trotz veränderter Belegschaftszusammensetzung zugunsten höher qualifizierter und individuell besser entlohnter Beschäftigter – nicht mehr besser entwickeln als die Tarifeinkommen der Metall- und Elektroindustrie.

2.10 Ressourcenthese

Der Effekt einer Mobilisierung von Organisations- oder Produktionsmacht durch die Belegschaften ist schwer zu messen, da das Alternativszenario eines rein auf der Verhandlungsebene erzielten Kompromisses nicht nachprüfbar ist. Das gleiche gilt umgekehrt, falls auf eine Mobilisierung (weitgehend) verzichtet wurde. Ob mit einer anderen Strategie ein besseres Ergebnis erreicht worden wäre, bleibt auch in diesem Fall größtenteils Spekulation. Dennoch können aus dem Verlauf der Auseinandersetzungen und den Einschätzungen der Akteure Hinweise destilliert werden, inwiefern sich die Mobilisierung der genannten Machtressourcen auf die Ergebnisse von Standortverhandlungen auswirkt.

In manchen Fällen ergibt sich aus den Aussagen der Beteiligten ein klares Bild. So im Fall der Auseinandersetzung um die Verlagerung der C-Klasse aus Sindelfingen im Dezember 2009. Die spontane, mehrtägige Arbeitsniederlegung führte nach übereinstimmender Einschätzung der Akteure dazu, dass das Unternehmen einen außergewöhnlich langfristigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen zugestand. Allerdings wurde die Entscheidung zur Produktionsverlagerung selbst nicht revidiert. Ob der Abzug der C-Klasse-Fertigung durch eine weitere Eskalation des Konflikts – der zum Kristallisationspunkt gewerkschaftlicher Gegenwehr gegen den Beschäftigungsabbau in der Wirtschaftskrise hätte werden können¹⁴⁶ – verhindert worden wäre, ist spekulativ. Beim Standortkonflikt im Daimler-Werk Untertürkheim 1996 führte nach Einschätzung der Beteiligten ebenfalls die Mobilisierung von Produktionsmacht durch eine kurzfristig organisierte Arbeitsniederlegung – die unmittelbar Bandstillstände im nahegelegenen Sindelfinger Montagewerk zur Folge hatte – zu einer deutlichen Ergebnisverbesserung. Nachweisbar ist auch ein Effekt des spontanen Ausstands gegen die Kürzung der Lohnfortzahlung im gleichen Jahr, der sogar die Umsetzung eines bereits geschlossenen Gesetzes verhinderte.

Bei Opel Bochum wird von den Akteuren ein ähnliches Beispiel aus dem Jahr 2000 angeführt. Seinerzeit verursachte die Belegschaft durch einen spontanen Ausstand gegen geplante Ausgliederungen binnen zwei Tagen gravierende Produktionsausfälle in den wichtigsten europäischen GM-Fabriken. Auch hier spielte die Einstellung der Komponentenlieferung an andere Werke eine entscheidende Rolle dabei, Zugeständnisse der Konzernleitung zu erreichen: Statt für die Dauer von fünf Jahren, wie zuvor an-

¹⁴⁶ Was allerdings dem von der IG Metall 2008/2009 praktizierten Krisenkorporatismus widersprochen hätte.

geboten und vom Betriebsrat bereits akzeptiert, erhielten die in die neue Gesellschaft übergeleiteten Beschäftigten eine unbefristete Absicherung. In anderen Fällen, wie den Standortauseinandersetzungen in beiden Unternehmen im Jahr 2004, ist der Zusammenhang zwischen Belegschaftsmobilisierung und Ergebnissen weniger eindeutig und zwischen den Akteuren umstritten.

Die von den Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen bei Standortkonflikten betriebene Mobilisierung von Organisations- und Produktionsmacht hatte in beiden Konzernen begrenzten und sporadischen Charakter. Zumeist handelte es sich um bundesweite oder (im Fall von Opel) europaweite Aktionstage, die eher eine symbolische Funktion erfüllten und nur mit geringfügigen ökonomischen Auswirkungen verbunden waren (Schäfer-Klug 2013: 46).

Teilweise werden die Aushandlungsprozesse Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse von den Führungsgruppen des Betriebsrats explizit nicht als machtpolitische Auseinandersetzungen verstanden, bei denen es um die möglichst weitgehende Beeinflussung des Kräfteverhältnisses geht. Vielmehr handeln sie auf Grundlage von ihnen akzeptierter betriebswirtschaftlicher Erfordernisse. Ausdruck dessen ist, dass die Spitze der Beschäftigtenvertretung sowohl bei Daimler als auch bei Opel die vom Konzern vorgegebene Kostensenkung oftmals nicht grundsätzlich in Frage stellt, sondern lediglich auf deren »faire« Umsetzung bzw. auf entsprechende Gegenleistungen in Form von Beschäftigungs- und Standortsicherung pocht.

Gemeinhin wird angenommen, dass eine innere Spaltung der Beschäftigtenvertretung zu deren Schwächung führen muss. In dieser Arbeit wurde mit Bezug auf Stahlmann/Wendt-Kleinberg (2008: 119) im Gegenteil die Vermutung formuliert, dass eine mit einer starken Linksopposition konfrontierte Betriebsratsmehrheit diese Konstellation gegenüber dem Management auch als Verhandlungsressource nutzen kann. Bei Opel Bochum finden sich Belege für diese These. So betont ein der Betriebsratsopposition ansonsten kritisch gegenüberstehender IG Metall-Funktionär: »Für den Vorsitzenden, der eine solch knappe Mehrheit hinter sich hat,¹⁴⁷ hat das durchaus manchmal den Vorteil, dass er sagen kann: ›Wenn ihr zu dem Thema eine Regelung wollt – das ist eh schon heftig umstritten, da gibt es auch bei mir ein paar Kritiker –, dann müsst ihr schon noch ein stück-

¹⁴⁷ Im Bochumer Betriebsrat hatte die Mehrheitsströmung zeitweise nur einen Sitz mehr als die restlichen Listen zusammen.

weit drauflegen, damit das überhaupt durchkommt. Denn die anderen sind sowieso dagegen, das wisst Ihr ja.« Das kann man dann taktisch nutzen.« (Zal6: 105)

Stahlmann/Wendt-Kleinberg (2008: 119) interpretieren die Rolle der Linksopposition in der Verhandlungsbeziehung von Betriebsrat und Management so: »Bemühte sich die Mehrheitsfraktion im Betriebsrat um die Gestaltung von Gewissheitszonen, so die oppositionelle Minderheitsfraktion eher um die Erhaltung von Ungewissheitszonen gegenüber dem Management. Mit diesem Machtpfund meinen Letztere, in den mikropolitischen Aushandlungsprozessen Potenziale von Gegenmacht aufbauen zu können. Die nach wie vor vorhandene Fraktionierung des Betriebsrats und die relativ starken, politisch aktiven Vertrauensleute stellten in den »mikropolitischen Spielen« durchaus eine Kräftekonstellation dar, die sich für die Belegschaft unter schwierigen ökonomischen Rahmenbedingungen als nicht ungünstig erwiesen hatte. So trug sie lange dazu bei, Aushandlungsprozesse im Sinne der Belegschaft zu beeinflussen.«

Bei Daimler finden sich ebenfalls Hinweise darauf, dass, teilweise von der Linksopposition angestoßene, eskalierende Belegschaftsaktionen die Verhandlungsergebnisse positiv beeinflussen können. Insgesamt kann die Ausgangsthese 10 mit den genannten Einschränkungen als bestätigt gelten und wie folgt erweitert werden:

Die Ergebnisse betrieblicher Auseinandersetzungen lassen sich im Sinne der Beschäftigten durch die Mobilisierung von Produktions- und Organisationsmacht verbessern, insbesondere wenn diese über eng eingegrenzte, ritualisierte Protestaktionen hinausgeht. Die Einsicht der Betriebsratsspitzen in die Imperative des Standortwettbewerbs führt jedoch oft dazu, dass die Konflikte von ihnen nicht als machtpolitische Auseinandersetzungen geführt und die vorhandenen Mobilisierungsmöglichkeiten nicht ausgeschöpft werden. Eine starke Linksopposition im Betriebsrat muss nicht zu einer Schwächung der Beschäftigtenvertretung führen, sondern kann von dieser in manchen Situationen auch als Verhandlungsressource eingesetzt werden.

2.11 Kritikfokusthese

Im Daimler-Werk Untertürkheim besteht ein erkennbarer Zusammenhang zwischen der Etablierung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse als neuer Regulierungsform und der Entstehung einer konsolidierten Linksopposition. Sowohl für deren Selbstdefinition als auch für ihre Fremdwahrnehmung ist die Kritik an den Standortpakten zentral. Die Entstehung der Gruppe Alternative im Werkteil Mettingen ist eng mit dieser Kritik verknüpft. Infolge

der ersten Bündnisvereinbarung 1993 traten linksoppositionelle Aktivisten erstmals seit Reintegration der Plakat-Gruppe wieder öffentlich mit antagonistischen Positionen in Erscheinung. Die Auseinandersetzung um die »Zukunftssicherung 2012« im Jahr 2004 wurde zum Ausgangspunkt der offenen Fraktionierung in dem Daimler-Werk. Bei Opel in Bochum bestand die linksoppositionelle GoG zwar lange vor der Etablierung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse. Doch auch hier steht die Kritik an den konzessionären Vereinbarungen für sämtliche linksoppositionelle Gruppierungen im Vordergrund.

Wie kommt es nun dazu, dass in einigen Betrieben relevante linksoppositionelle Strömungen entstehen und sich verfestigen, während solche Phänomene anderswo Randerscheinungen bleiben? Aus den Fallstudien ergeben sich eine Reihe von Faktoren, die eine solche Entwicklung wahrscheinlicher machen: Zum Beispiel spielen betriebliche Traditionen eine Rolle. Das betonen insbesondere die Akteure im Bochumer Opel-Werk, die vielfach auf das »spezifische Arbeiterbewusstsein« (Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 76) des Ruhrgebiets Bezug nehmen. Die Herkunft eines Großteils der Belegschaft aus dem Bergbau, ihre aus dieser Tradition stammende Haltung zu Gewerkschaften, das Zusammentreffen mit linkspolitisierten Studierenden der zeitgleich gegründeten Ruhruniversität und mit migrantischen, insbesondere spanischen, im Konflikt mit der Franco-Diktatur radikalisierten Arbeitern – diese Mischung hat nach Einschätzung der heutigen Akteure die besondere Konstellation der Bochumer Beschäftigtenvertretung mit ihrer langjährigen und kleinteiligen Fragmentierung, aber auch mit der großen Bereitschaft zum spontanen Protest befördert.

Eine ähnliche Konstellation – das Zusammentreffen mit Linksintellektuellen sowie mit politisierten Migranten (hier vor allem Italiener), die langjährige Fraktionierung des Betriebsrats (Plakat-Gruppe), die Protesttradition, allerdings ohne das spezifische Bewusstsein der Arbeiterschaft im Ruhrgebiet – lässt sich für das Untertürkheimer Daimler-Werk nachweisen. Solche Belegschaftstraditionen scheinen, einmal etabliert, eine große Beständigkeit zu haben. Wird es erst einmal als Normalität empfunden, dass verschiedene Gruppen zu betriebspolitischen Fragen öffentlich Stellung beziehen und bei Betriebsratswahlen unterschiedliche Listen gegeneinander antreten, wird dieser Zustand offenbar nur schwer wieder überwunden.

Desweiteren fällt auf, dass alle linksoppositionellen Gruppierungen in den Untersuchungsbetrieben ihre Basis jeweils vor allem unter Produktionsarbeitern haben. Es scheint für sie schwieriger zu sein, in Betrieben mit höherem Angestelltenanteil Fuß zu fassen. Ein wichtiger Faktor ist zudem die

personelle Kontinuität in den Gruppen, sowohl bei der Bochumer GoG als auch (mit Abstrichen) bei der Untertürkheimer Alternative. Einzelne Persönlichkeiten, ihr Verhalten und ihre oft auf persönlicher Ebene ablaufenden Konflikte spielen sicherlich ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Verfestigung – oder auch der Überwindung – eines Zustands der Fraktionierung.

Eine defizitäre Informationspolitik und Beteiligungsorientierung durch die Betriebsratsspitze kann den Prozess der Fragmentierung deutlich befördern. Die Kritik an vermeintlichen oder realen Demokratiedefiziten nimmt jedenfalls für alle linksoppositionellen Gruppierungen einen zentralen Stellenwert ein und erscheint für sie geradezu konstitutiv.

Vor diesem Hintergrund ist die These 11 wie folgt zu erweitern:

Es besteht ein erkennbarer Zusammenhang zwischen betrieblichen Wettbewerbsbündnissen und der Etablierung bzw. Festigung relevanter linksoppositioneller Strömungen. Weitere Faktoren für deren Entstehung sind entsprechende Traditionen des Betriebs, die soziale Zusammensetzung der Belegschaft (hoher Arbeiteranteil), eine defizitäre Beteiligungsorientierung der Betriebsratsspitze sowie personelle Kontinuität innerhalb der Linksopposition. Auch persönliche Konflikte können bei der Verfestigung der Fragmentierung eine Rolle spielen.

2.12 Parlamentsthese

Die Zusammensetzung der Betriebsräte aller Untersuchungsbetriebe wird üblicherweise durch Listenwahl bestimmt. Sowohl bei Daimler in Sindelfingen als auch bei Opel in Rüsselsheim ist die IG Metall allerdings die unangefochten dominante Fraktion, die sich eher mit unternehmensnahen Gruppen auseinandersetzen hat als mit linksoppositionellen Kritikern innerhalb der IG Metall. Die Beschäftigtenvertretung im Daimler-Werk Untertürkheim war hingegen bis 2010 vom Konflikt zweier IG Metall-Strömungen geprägt. Die Interessenvertretung im Bochumer Opel-Werk entspricht dem Bild des »Parlaments der Arbeit« am stärksten. Hier traten bei den letzten beiden Betriebsratswahlen jeweils zwölf Listen gegeneinander an – deren Kandidaten so gut wie alle in der IG Metall organisiert sind. Wie in einer parlamentarischen Demokratie ringen die Listen um Mehrheiten beim Souverän, der Belegschaft. Das Gremium ist in mehrere Fraktionen unterteilt, unter denen Auseinandersetzungen, aber auch Koalitionen und Absprachen üblich sind. In der Hochzeit fraktioneller Konflikte nahm die Betriebsversammlung im Bochumer Werk die Form einer parlamentarischen Plenardebatte an, bei der die Strömungsvertreter bis zu acht Stunden lang kontrovers diskutierten. Den Charakter eines Gegenmacht-Gremiums, das

der Unternehmensleitung in einer »Konfliktpartnerschaft« (Müller-Jentsch 1999) gegenübersteht, hat der Betriebsrat dadurch nicht eingebüßt.

Die Vermutung, die Existenz einer starken Linksopposition hemme die Entwicklung unternehmensnaher Gruppen, scheint sich in beiden Unternehmen zu bestätigen. In den Betriebsräten der Fallbetriebe ohne relevante Linksopposition (Daimler Sindelfingen und Opel Rüsselsheim) sind CGM, AUB und »unabhängige« Gruppierungen stärker vertreten als in den Vergleichsbetrieben. Bei Daimler ist diese Differenz allerdings zum einen nicht sehr stark ausgeprägt. Zum anderen ist einschränkend anzumerken, dass in beiden Fällen andere Faktoren – vor allem der größere Angestelltenanteil an der Belegschaft, auf den sich CGM und AUB traditionell stützen – eine relevante, womöglich entscheidendere Rolle spielen.

Eine Besonderheit besteht bei Opel in Rüsselsheim, wo die AUB versucht, sich mit Kritik an der Konzessionspolitik der Betriebsratsspitze zu profilieren, die sonst eher von Linksoppositionellen vorgebracht wird. Im Bochumer Opel-Werk sind hingegen weder die CGM noch die AUB präsent. Ein Vertreter der dortigen Betriebsratsmehrheit führt das auch auf die Existenz der verschiedenen linksoppositionellen Gruppierungen zurück: »Das, was die AUB in Rüsselsheim macht – nämlich so ein bisschen diese Opposition und diesen Widerstand zu entwickeln, den Frust aufzufangen, den du da auch hast – da hast du hier eigentlich genug, die das machen. Mehr als genug. Hier hast du sogar genug, die sagen: ›Wie du hast keinen Frust? Wir erzählen euch mal, warum ihr euch ärgern solltet.« Davon hast du in Bochum so viele, die [AUB] haben hier gar keine Existenzberechtigung.« (ZaM18: 168)

Die vermuteten Auswirkungen starker linksoppositioneller Kräfte auf die Profilierungsmöglichkeiten unternehmensnaher Gruppen scheinen sich demnach zu bestätigen. Auf der Grundlage des vorhandenen Materials kann diese Frage allerdings nicht abschließend bewertet werden. Daher ist eine abgeschwächte Formulierung für diesen Aspekt der These 12 angebracht:

Betriebsratsgremien, deren Zusammensetzung durch Listenwahl bestimmt wurde und in denen verschiedene Fraktionen um Mehrheiten ringen, können als »Parlamente der Arbeit« beschrieben werden. Es gibt Hinweise darauf, dass die Entwicklung unternehmensnaher Gruppierungen durch die Existenz einer starken Linksopposition gehemmt wird.

2.13 Legitimitätsthese

In beiden Fallstudien zeigt sich eine Tendenz zu Legitimitätsverlusten der Betriebsratsspitzen infolge konzessionärer Vereinbarungen. Diese drücken sich teilweise in eigenständigen, von Betriebsrat und Gewerkschaft nicht

kontrollierten Belegschaftsaktionen sowie in vergleichsweise hohen Stimmenanteilen oppositioneller Kräfte bei Wahlen und Abstimmungen aus. Zwar lassen sich auch in Betrieben ohne relevante Linksopposition Hinweise auf Legitimitätsverluste finden. Diese sind aber bei weitem nicht so ausgeprägt und nachhaltig wie in den Vergleichsbetrieben. In Ersteren ist die Betriebsratsspitze im Normalfall in der Lage, kritische Stimmungen von Belegschaftsteilen zu integrieren und zu kanalisieren. Selbst wo dies nicht gelingt, wie beim spontanen Ausstand der Sindelfinger Daimler-Arbeiter im Dezember 2009, gewinnt die Betriebsratsspitze wegen des Fehlens einer kohärenten Linksopposition schnell wieder die Kontrolle. In diesem Fall konnte sie die Ereignisse letztlich sogar zur Wiederherstellung ihrer Legitimitätsressourcen nutzen.

Indem sie alternative Deutungsmuster und eine »klassentheoretische Umdeutung« (Rehder 2006: 233) der Konflikte in der Belegschaft verbreitet, trägt die Linksopposition zur Delegitimierung der Betriebsratspolitik bei. Diese Einschätzung ist unter den Akteuren unstrittig. Die Delegitimierung wird von den linken Gruppierungen auch bewusst betrieben, wie ein Oppositioneller aus dem Bochumer Opel-Werk betont: »Wir [die Linksopposition] haben es ihnen [den Beschäftigten] bis zum Kotzen immer wieder aufgetischt und machen es zurzeit ja auch, dass Verzichtspolitik nicht der Grund ist, warum man sich in einer Gewerkschaft organisiert hat.« (ZaO10: 27) Der Aktivist einer anderen Gruppe meint, die Linksopposition habe großen Einfluss darauf, »wie die Belegschaft diese Politik [des Betriebsrats] bewertet – einfach auch weil sie bestimmte Dinge sonst gar nicht mitkriegen würde« (ZaO7: 117). Für eine »gefährliche Entwicklung« (ZaM9: 32, ZaO8: 70-72, 131) halten beide Seiten, dass nicht nur der Betriebsrat, sondern auch die IG Metall von der Delegitimierung betroffen ist, da sie die Konzessionspolitik im Grundsatz mitträgt und zwischen den gewerkschaftlichen und betriebsverfassungsrechtlichen Gremien kaum differenziert wird.

Die Aktivitäten der Linksopposition können demnach zwar nicht als alleinige Ursache, aber eindeutig als Verstärker von Legitimitätsverlusten angesehen werden, was die Ausgangsthese bestätigt. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass die Legitimitätsprobleme in keinem der Untersuchungsbetriebe zur Veränderung der Mehrheitsverhältnisse im Betriebsrat geführt haben. Eine solche Entwicklung wird von den Akteuren auch mittelfristig größtenteils ausgeschlossen. Es ist daher davon auszugehen, dass gegenläufige Faktoren bestehen, die zur Regeneration von Legitimitätsressourcen der am Co-Management orientierten Betriebsratsmehrheiten beitragen. Diesen soll in Kapitel 3.4 nachgegangen werden.

Es lassen sich signifikante Hinweise auf Legitimitätsverluste der am Co-Management orientierten Betriebsräte infolge betrieblicher Wettbewerbsbündnisse feststellen. Diese werden durch die Existenz relevanter linksoppositioneller Gruppen, die alternative Deutungsmuster in Teilen der Belegschaft verankern, verstärkt. Allerdings hat diese Entwicklung in keinem der untersuchten Fälle zum Wechsel der Betriebsratsmehrheiten geführt.

2.14 Stärkungsthese

Es gibt gewisse Hinweise darauf, dass die Fragmentierung der Beschäftigtenvertretung – insbesondere wenn die Aktivist:innen der Linksopposition aus dem gewerkschaftlichen Vertrauenskörper oder gar aus der IG Metall selbst ausgeschlossen sind – zu Problemen bei der Mitgliedergewinnung und Haltearbeit der Gewerkschaften führen kann. Dominant ist dieser Effekt aber offensichtlich nicht. Im Gegenteil sprechen die Erkenntnisse aus den Fallstudien eher dafür, dass die Organisationsmacht in Bereichen mit starker Linksopposition tendenziell größer ist als in Betrieben mit weitgehend homogener Interessenvertretung.

So liegt der Anteil in der IG Metall organisierter Beschäftigter im von der Linksopposition dominierten Daimler-Werkteil Mettingen um rund zehn Prozentpunkte höher als in den anderen Teilen des Standorts Untertürkheim, in denen die Betriebsratsmehrheit die »Lufthoheit« hat. Während die linksoppositionelle Alternative das auch auf ihre Aktivitäten zurückführt, halten Vertreter der Mehrheitsströmung eine unterschiedliche Facharbeiterstruktur für die Hauptursache. Im Vergleich der Opel-Werke Bochum und Rüsselsheim schneidet Ersteres deutlich besser ab: Der Organisationsgrad ist hier etwa 27 Prozentpunkte höher, was aber vor allem an dem weitaus größeren Angestelltenanteil in dem hessischen Stammwerk liegt. Allerdings ergibt auch der Vergleich der Arbeiterbereiche beider Standorte ein Plus (von durchschnittlich rund sieben Prozentpunkten) für Bochum. In der Gesamtschau zeigen sich demnach gewisse Hinweise, die für eine Bestätigung der Ausgangsthese sprechen. Zumindest aber wird klar, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei fragmentierter Belegschaftsvertretung nicht generell niedriger ist als bei einem einheitlich agierenden Betriebsrat.

Die Vermutung bezog sich indes nicht nur auf den nominellen Organisationsgrad, sondern auch auf die Mobilisierungsbereitschaft, die ebenfalls als Teil von Organisationsmacht verstanden wird. Hier ergibt sich aus den Erkenntnissen der Fallstudien ein weitaus komplexeres Bild als zunächst angenommen. Einerseits ist die Bereitschaft zur Teilnahme an inoffiziellen,

spontanen Protesten mit radikalen Aktionsformen in beiden Fallbetrieben mit starker Linksopposition sehr groß. Im Daimler-Werkteil Mettingen zeigte sich dies u.a. 1996 bei einem spontanen Ausstand gegen die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (de facto ein politischer Streik, der sich schnell auf andere Betriebe und Unternehmen ausdehnte), bei einer Arbeitsniederlegung im Rahmen eines Standortkonflikts im gleichen Jahr sowie 2004 bei einer gegen den Willen der Gewerkschaftsspitze organisierten Blockade der sechsspürigen Bundesstraße 10 während eines standortübergreifenden Aktionstags der IG Metall. Im Bochumer Opel-Werk war die Bereitschaft zum spontanen und radikalen Protest in der Vergangenheit eher noch größer als in Mettingen, was sich nicht nur bei den aufsehenerregenden Arbeitsniederlegungen im Jahr 2000 und im Oktober 2004, sondern auch bei einer Vielzahl kleinerer Protestaktionen, Bandstillständen und »wilden Streiks« zeigte.

Dieses Phänomen hat allerdings eine Kehrseite: Sowohl bei Daimler Untertürkheim als auch im Bochumer Opel-Werk ist die Neigung der Beschäftigten, offiziellen Aufrufen von Betriebsrat oder IG Metall zu folgen, geringer ausgeprägt als im Vergleichsbetrieb. So ist die Beteiligung an Warnstreiks im Rahmen von Tarifrunden in Bochum deutlich schlechter als im Opel-Werk Rüsselsheim. In Untertürkheim/Mettingen wird in einem solchen Fall üblicherweise zwar der Aufruf zur Arbeitsniederlegung breit befolgt, viele gehen jedoch nach Hause, statt an der Gewerkschaftskundgebung teilzunehmen. Es ist zu vermuten, dass sich hier die von der Linksopposition betriebene Delegitimierung auswirkt: Offenbar begegnet ein erheblicher Teil der Belegschaft den offiziellen Aufrufen mit Skepsis und bezweifelt deren Ernsthaftigkeit und Konsequenz.

Ein IG Metall-Funktionär illustriert die unterschiedliche Haltung der Daimler-Belegschaften mit einem Vorfall aus Untertürkheim: »[Da war eine Aktion] vor dem Cannstadter Tor, und ich habe gesagt: ›Wenn Ihr da jetzt nicht rauskommt, dann ist die Hölle los.‹ Und dann haben die [Mettinger Arbeiter] gesagt: ›[...] Wir kommen nur nach Stuttgart rein, wenn Du uns erlaubst, das Rathaus zu stürmen.‹« (XabIE16: 28) Über die Beschäftigten im Sindelfinger Werk sagt der gleiche Funktionär: »Die kommen raus, weil sie diszipliniert rausgehen, egal um was es geht.« (XabIE16: 25).

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wird die These geändert und differenziert:

Statt einer Schwächung der Organisationsmacht lassen sich in von der Linksopposition dominierten Bereichen ein höherer Organisationsgrad sowie eine ausgeprägte Bereitschaft zur Teilnahme an inoffiziellen, spontanen

Protesten mit radikalen Aktionsformen feststellen. Allerdings besteht eine skeptische Grundhaltung gegenüber offiziellen Gewerkschaftsaufrufen, deren Ernsthaftigkeit und Konsistenz hinterfragt und die daher zum Teil weniger stark befolgt werden.

2.15 Appellthese

Die linksoppositionellen Gruppierungen in allen Untersuchungsbetrieben haben gemeinsam, dass sie für einen konfrontativeren Kurs gegenüber dem Management eintreten. Aus ihrer Sicht ist die Mobilisierung der Belegschaft zum Protest nicht nur ein Mittel zur Verbesserung der Verhandlungsergebnisse, sondern dient zugleich dem Aufbau von Organisationsmacht: Die im Kampf erworbenen Erfahrungen, das Erleben eigener Stärke und solidarischen Handelns sollen dazu beitragen, das gewerkschaftliche und gesellschaftskritische Bewusstsein der Beschäftigten zu heben und betriebliche Kader zu entwickeln – und so die Ausgangsbedingungen in künftigen Auseinandersetzungen zu verbessern.

Im Normalfall ist die Linksopposition selbst allerdings nicht oder nur sehr eingeschränkt in der Lage, zu Aktionen aufzurufen. Sie versucht vor allem, die Möglichkeit der Beschäftigtenmobilisierung als Alternative zum kooperativen Kurs der Betriebsratsspitze zu propagieren und die Führung der Beschäftigtenvertretung so diskursiv unter Druck zu setzen. In bestimmten Ausnahmesituationen bietet sich linksoppositionellen Gruppierungen aber auch selbst die Möglichkeit, die Belegschaft zu mobilisieren, bzw. entscheidend zu ihrer Mobilisierung beizutragen. In solchen Fällen kann es zu Protesten oder Arbeitsniederlegungen kommen, ohne dass der Betriebsrat oder die IG Metall dazu aufgerufen hätten. Sowohl bei Opel in Bochum als auch bei Daimler in Untertürkheim war das mehrfach der Fall.

Zentrale Voraussetzung dafür, dass die Linksopposition eine solche Handlungsmächtigkeit entwickelt, ist eine entsprechend aufgeheizte Stimmung in der Belegschaft. Entscheidend ist, dass sie von relevanten Belegschaftsteilen als konsequente Interessenvertretung im betrieblichen Alltag wahrgenommen wird. Wichtig ist zudem ihre durch regelmäßige Publikationen und Auftritte geschaffene diskursive Macht im Betrieb. Auffallend ist desweiteren, dass die Linksopposition dann besonders wirkungsmächtig ist, wenn sie als Teil der offiziellen IG Metall-Strukturen agieren kann. Im Daimler-Werkteil Mettingen spielte dies beispielsweise bei den Arbeitsniederlegungen 1996 eine Rolle, als der örtliche Bereichs-Vertrauenskörper von linken Aktivisten dominiert war. Bezeichnend ist auch, dass die B10-Blockade 2004 zwar nicht die Unterstützung durch die IG Metall hatte, aber im Rah-

men eines bundesweiten gewerkschaftlichen Aktionstags stattfand und damit deren Autorität genutzt wurde.

Die diversen Arbeitsniederlegungen im Bochumer Opel-Werk fanden ebenfalls ohne offizielle Unterstützung durch die Gewerkschaft und zum Teil gegen deren Willen statt. Dennoch war es auch in diesen Fällen wichtig, dass die Linksoptionellen und andere am Streik beteiligte Aktivisten als IG Metall-Vertrauensleute agieren konnten. Beispielsweise beim Ausstand im Oktober 2004 spielte es eine große Rolle, dass sich der seinerzeit von Linken dominierte Vertrauenskörper im Arbeitskampf engagierte.

Vor diesem Hintergrund kann die These um einige Erläuterungen erweitert werden:

Linksoptionelle Gruppen treten zwar grundsätzlich für einen konfrontativen Kurs gegenüber dem Management ein, sind aber nur in Ausnahmesituationen selbst in der Lage, die Belegschaft zu mobilisieren. Voraussetzungen dafür, dass sie eigenständige Mobilisierungsfähigkeit erlangen, sind neben einer entsprechend aufgeheizten Stimmung ihre Etablierung als konsequente Interessenvertretung und Deutungsmacht für einen signifikanten Teil der Belegschaft. Kann die Linksoption als Teil der offiziellen Gewerkschaftsstrukturen agieren, verstärkt sich tendenziell ihre Wirkungsmächtigkeit.

2.16 Handlungsoptionsthese

In der Geschichte der untersuchten Betriebe sind verschiedene Umgangsweisen mit dem Problem fragmentierter Belegschaftsvertretung zu beobachten. So hat sich im Untertürkheimer Daimler-Werk das Verhältnis zwischen Linksoption und Mehrheitsströmung noch während der Erstellung dieser Arbeit deutlich verändert. In der Phase zwischen 2004 bis 2010 verfolgte die Betriebsratsspitze gegenüber der sich neu konstituierenden Linksoption eine Strategie der Ausgrenzung. Als die Gruppe Alternative begann, eigenständig eine Betriebszeitung gleichen Namens zu publizieren, weil sie sich und ihre Kritik an der »Zukunftssicherung 2012« im Organ der IG Metall-Fraktion, dem *Scheibenwischer*, nicht ausreichend repräsentiert sah, verlangte die betriebliche und örtliche Gewerkschaftsführung die Einstellung der Publikation als Bedingung für eine Kandidatur auf der IG Metall-Liste zur Betriebsratswahl 2006. Die Gruppe verweigerte dies und trat daraufhin mit einer eigenen Liste zur Betriebsratswahl an. Im Anschluss konstituierte sie sich mit zehn Mandaten als eigene Fraktion. Die Gewerkschafts- und Betriebsratsspitzen reagierten damit, die Alternative-Betriebsräte nicht als IG Metall-Vertrauensleute zu bestätigen und so von

den betrieblichen Gewerkschaftsversammlungen auszuschließen. Im Vorfeld der Betriebsratswahl von 2010 änderte die Mehrheitsströmung ihren Kurs, was sich auf das Agieren der Linksoption auswirkte. Im Rahmen eines von der IG Metall initiierten Integrationsprozesses wurden Transparenz, Einbeziehung und die Möglichkeit eigenständiger Publikationen zugesagt. Trotz anfänglicher Skepsis beider Seiten hat sich das Modell bislang bewährt.

Der Umgang mit oppositionellen Betriebsratsströmungen kann anhand zweier Pole dargestellt werden. Der eine Pol (A) steht für eine Politik der Ausgrenzung oppositioneller Minderheiten. Im Falle des zweiten Pols (B) setzen Betriebsratsmehrheit und IG Metall hingegen auf die Integration der Kritikerfraktion.

Bei Daimler war die Betriebsratsmehrheit während der Ausgrenzungsphase von 2004 bis 2010, die stellvertretend für Pol A steht, stets um homogenes Auftreten nach außen bemüht. Differenzen wurden intern ausgeglichen, das Betriebsratsgremium vor vollendete Entscheidungen gestellt, Belegschaft und Vertrauenskörper teilweise erst kurz vor oder nach dem entsprechenden Beschluss informiert. In ihren Publikationen lieferten sich beide Seiten zwar oftmals polemisch geführte Debatten, eine konstruktive Diskussion unterblieb jedoch. Seit der Reintegration der Alternative in die IG Metall-Fraktion scheint sich in Fragen der Transparenz und Diskussionskultur Grundlegendes verändert zu haben.

Ein historisches Beispiel für Pol B, bei dem die Integration der Kritiker gelang, ist die Beschäftigtenvertretung bei Opel in Rüsselsheim Mitte der 1970er Jahre. Als bei der Betriebsratswahl von 1975 linke Sozialdemokraten, DKP-Mitglieder und Parteilose in Opposition zur damaligen IG Metall-Betriebsratsmehrheit antreten wollten, akzeptierte die Gewerkschaft das Votum der Vertrauensleutevollversammlung, beide Wahlvorschläge als offizielle Listen anzuerkennen. Nach der Wahl gingen die IG Metall-Fraktionen eine Koalition ein, in der die Erneuerer gegenüber der alten Betriebsratspitze dominierten. So wurden seinerzeit die verkrusteten Strukturen der Rüsselsheimer Beschäftigtenvertretung aufgebrochen, ohne dass dies zu einer nachhaltigen Fraktionierung des Gremiums führte. Das Gegenteil geschah im Bochumer Opel-Werk, wo die IG Metall immer wieder mit Ausschlussverfahren auf oppositionelle Kandidaturen reagierte und damit die Fragmentierung des Gremiums verfestigte (Britscho 1975, ZaM18: 16-20, 171).

Die Bochumer Mehrheitsströmung tendierte allerdings eher in Richtung des Pols B. Sie versuchte, ihre Input-Legitimität durch eine offensive Infor-

mationspolitik zu stärken. Zudem führte die Bochumer IG Metall seit dem Streik 2004 zu den meisten Konzessionsvereinbarungen schriftliche Abstimmungen durch – was von den leitenden Gewerkschaftsfunktionären sowohl bei Opel in Rüsselsheim als auch bei Daimler kategorisch abgelehnt wurde.¹⁴⁸ Die Integration linksoppositioneller Kritiker gelang der Bochumer Betriebsratsspitze dennoch nur in Ausnahmefällen. Gründe hierfür lagen einerseits im Charakter der *fragmentierten Linksopposition* im Werk, andererseits daran, dass die Mehrheitsfraktion grundsätzlich an ihrem Kurs des »kritisch-konstruktiven Co-Managements« (Stahlman/Wendt 2008: 123-124) festhielt. Ihr konfliktorisches Auftreten gegenüber dem Management erschien aus Sicht der Linksopposition daher kurzlebig und inszeniert.¹⁴⁹

Die verschiedenen Handlungsmuster der *Betriebsratsmehrheit auf unkämpfem Terrain* wirken sich unterschiedlich auf die Legitimität, Output und Organisationsmacht aus. Während Pol A (Ausgrenzung) eher deren Schwächung zur Folge hat, kann die Strategie der Einbeziehung (Pol B) zu größerer Akzeptanz der Betriebsratspolitik und höherer Organisationsmacht führen

Mit Bezugnahme auf diese Erfahrungen kann die These 16 weiterentwickelt werden:

Einer mit Legitimitätsverlusten und einflussreicher Linksopposition konfrontierten Betriebsratsmehrheit bieten sich unterschiedliche Handlungsoptionen, deren Pole wie folgt beschrieben werden können:

Pol A: *Ausgrenzung von Kritikern; homogenes Auftreten der eigenen Fraktion; Vermeidung betriebsöffentlicher Debatten; geringe Einbeziehung der Beschäftigten (bzw. der Vertrauensleute) in Diskussions- und Entscheidungsprozesse. Dieses Verhalten verschärft tendenziell die Legitimitätsprobleme und kann zum Verlust von Organisationsmacht führen.*

Pol B: *Integration/Vereinnahmung von Kritikern; Steigerung der Input-Legitimität durch Schaffung größerer Transparenz und Einbeziehung der Beschäftigten (bzw. der Vertrauensleute) in Diskussions- und Entscheidungsprozesse. Dieses Verhalten kann zu größerer Akzeptanz und höherer Organisationsmacht führen. (siehe Abb. 8)*

¹⁴⁸ Diese Haltung hat die Rüsselsheimer Betriebsratsspitze 2013 aufgegeben. Über den »Mastervertrag Drive! 2022« konnten die IG Metall-Mitglieder aller Opel-Standorte abstimmen (siehe Teil 3, Kapitel 2.3).

¹⁴⁹ Durch die Ankündigung der GM-Spitze, die Fahrzeugproduktion in Bochum komplett einzustellen, wurde diesem »kritisch-konstruktiven Co-Management« der Bochumer Betriebsratsmehrheit die Grundlage entzogen.

2.17 Deutungshoheitsthese

Sowohl der Betriebsratsspitze bei Daimler in Sindelfingen als auch bei Opel in Rüsselsheim wird – auch von ihren Kritikern – größtenteils eine intensive Informationspolitik attestiert. Das gilt insbesondere für den Angestelltenbereich, wo die IG Metall weniger mit oppositionellen Tendenzen als mit einer generellen Gewerkschaftsferne der Beschäftigten konfrontiert ist (Wilkesmann et al. 2011). In beiden Betrieben versucht die IG Metall, diese durch die regelmäßige Verbreitung von Informationen und Formen der Beteiligung zu durchbrechen – zum Teil mit beachtlichem Erfolg.

In Sindelfingen und Rüsselsheim steht der Betriebsratsführung eine ausdifferenzierte und gut funktionierende Struktur zur Verbreitung von Informationen und Deutungen in die Belegschaft hinein zur Verfügung. Eine besondere Rolle spielen hierbei regelmäßige Treffen der Bereichsbetriebsräte mit den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten aus den von ihnen betreuten Abteilungen.

Der IG Metall-Vertrauenskörper fungiert anders als in Betrieben mit fragmentierter Beschäftigtenvertretung nicht als Kampfarena um die Deutungshoheit. Er hat eher die Rolle eines Transmissionsriemens in zwei Richtungen: Einerseits transportieren die jeweils mehreren Hundert Vertrauensleute Informationen und Deutungen der VK-Leitung und Betriebsratsspitze in die Belegschaft hinein, zugleich nehmen sie relevante Stimmungen auf und übermitteln diese »nach oben«. Auf dieser Grundlage sind die Betriebsratsführungen bei Daimler Sindelfingen und Opel Rüsselsheim im Regelfall in der Lage, kritische Stimmungen innerhalb der Belegschaft wahrzunehmen und ggfs. zu kanalisieren, wodurch Kontrollverluste vermieden werden.¹⁵⁰

Die Verbreitung von Informationen geht in beiden Fällen einher mit starken eigenen Deutungen. »Man kriegt die Informationen – aber immer mit einem Kommentar« (XbO18: 90), so ein Vertrauensmann bei Daimler Sindelfingen. Zugleich sind die verbreiteten Informationen selektiv. Die Betriebsratsspitze kann selbst entscheiden, wann sie welche Fragen im Vertrauenskörper und in der Belegschaft thematisiert, ohne eine Veröffentlichung von anderer Seite fürchten zu müssen. Das hat beispielsweise bei Opel zur Folge, dass manche Themen, die in der Bochumer Belegschaft intensiv debattiert werden, in Rüsselsheim keine oder kaum eine Rolle spielen.

¹⁵⁰ Eine Ausnahme war der spontane Streik gegen die Verlagerung der C-Klasse in Sindelfingen im Dezember 2009.

Abbildung 8: Betriebsratspolitik zwischen Ausgrenzung und Integration

Ein Beispiel hierfür ist das System der Pauschalzahlungen an Betriebsräte bzw. Betriebsausschussmitglieder, das in Rüsselsheim erst nach einer Skandalisierung durch die Presse Ende 2011 breit diskutiert wurde, während es in Bochum immer wieder Gegenstand öffentlicher Kritik durch die Linksoption war. Ein weiteres Beispiel: Während die Presse im Mai 2012 unwidersprochen darüber berichtete, die Rüsselsheimer Betriebsratsspitze habe dem Unternehmen Lohnverzicht für den Erhalt der *Astra*-Produktion angeboten (Ruhkamp 2012a: 11), war davon in zeitgleichen Veröffentlichungen der IG Metall-Fraktion keine Rede (IG Metall im Betriebsrat Opel Rüsselsheim informiert: Flugblatt vom 7.5.2012).

Die These 17 kann daher als bestätigt gelten und wird wie folgt ergänzt:

Eine als Co-Manager agierende Betriebsratsmehrheit ohne relevante Opposition betreibt eine intensive, aber selektive Informationspolitik, die mit starken eigenen Deutungen einhergeht. Der gewerkschaftliche Vertrauenskörper fungiert in diesem Fall als Transmissionsriemen in beide Richtungen: als Vermittler von Informationen und Deutungen in die Belegschaft hinein und als Transporteur von Stimmungen »nach oben«.

3. Fazit und Ausblick

In Ergänzung zur vorangegangenen Diskussion der Ausgangsthesen werden an dieser Stelle einige zentrale Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammenfassend dargestellt. Zunächst wird in einer Art Vorbemerkung auf mögliche Kritiken zur Relevanz und Reichweite der zugrundeliegenden Empirie eingegangen (3.1). Im Abschnitt 3.2 werden das Konzept vom Betriebsrat als »Parlament der Arbeit« sowie dessen Implikationen für die Debatte zur ge-

werkschaftlichen Erneuerung und die demokratietheoretische Forschung diskutiert. In 3.3 geht es um die zentrale These von Legitimitätsdefiziten der Betriebsräte infolge Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse sowie die Rolle linker Oppositionsgruppen in diesem Prozess. Ein Ausdruck von Legitimitätsverlusten sind spontane Belegschaftsaktionen, die außerhalb der Kontrolle der Betriebsrats- und Gewerkschaftsgremien stehen. Was bestimmt, ob solche Aktionen wiederum die Fragmentierung der Interessenvertretung verstärken oder abschwächen, ist ebenfalls Thema. Im Anschluss daran (3.4) wird diskutiert, welche Tendenzen nachlassender Legitimität entgegenwirken können. Im darauffolgenden Abschnitt 3.5. werden die Ergebnisse der Untersuchung mit Bezug auf den Jenaer Machtressourcenansatz dargestellt und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für dieses Forschungskonzept skizziert. Abschließend (3.6) werden die Resultate der Fallstudien im Zusammenhang mit Fragen inklusiver bzw. exklusiver Solidarität erörtert.

3.1 Relevanz und Grenzen der vorliegenden Empirie

Ein möglicher Vorwurf, mit dem sich jede qualitative Sozialforschung auseinandersetzen muss, ist die einer nicht ausreichenden empirischen Fundierung. Das gilt besonders, wenn sie – wie womöglich die vorliegende Arbeit – umstrittene und polarisierende Thesen zur Diskussion stellt. Nun ist qualitative Forschung weder repräsentativ noch hat sie das Ziel, bestehende Theorien zu verifizieren oder zu verwerfen. Sie hat aber den Vorteil, »in die Tiefe des Einzelfalls« (Strodtholz/Kühl 2002: 16) vorzudringen, um daraus Schlussfolgerungen und Typisierungen zu generieren, die auch in anderen Zusammenhängen relevant sein können.

Mit insgesamt 28 ausführlichen Experteninterviews, der Auswertung Hunderter Betriebszeitungen und Zeitungsartikel sowie Dutzender Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge, teilnehmender Beobachtung bei Streiks und Kundgebungen sowie der Analyse statistischer Daten über die Tarif- und Einkommensentwicklung in der Autobranche weist die vorliegende Arbeit ein gutes empirisches Fundament auf. Dabei wurde allen Quellen und Gesprächspartnern – die Mehrheits- und Minderheitsströmungen adäquat und zu etwa gleichen Teilen abbilden – die größtmögliche Offenheit entgegengebracht.

Dennoch sollen die Grenzen und Leerstellen der vorliegenden Empirie nicht verschwiegen werden. So wurden lediglich Großbetriebe mit ausgeprägten gewerkschaftlichen und betriebsverfassungsrechtlichen Vertretungsstrukturen untersucht, in denen die Freistellung sämtlicher Betriebsratsmitglieder den Regelfall darstellt. Diese Situation ist mit klein-

betrieblichen Strukturen, in denen der Beschäftigtenvertretung weitaus geringere Ressourcen zur Verfügung stehen, nur bedingt vergleichbar. Daher sind auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie nicht ohne Weiteres auf andere Kontexte übertragbar. So ist es in Kleinbetrieben mit dichten Sozialbeziehungen und wenigen gewerkschaftlich Aktiven sehr viel unwahrscheinlicher, dass sich die (zudem geringer ausgeprägte) Heterogenität der Belegschaft in Form konkurrierender Strömungen innerhalb des Betriebsrats ausdrückt. Allerdings existieren auch hier Differenzierungen, deren Bedeutung für die industriellen Beziehungen von der sozialwissenschaftlichen Forschung nicht ignoriert werden sollten. Unter anderem bestehen trotz der tariflichen Zusammenführung von Angestellten und gewerblichen Arbeitern im Rahmen des ERA-Vertrags weiterhin deutliche Unterschiede in deren Lebens- und Arbeitswelten, die sich oftmals in differierenden Bewusstseinslagen niederschlagen. Ob das Konzept vom »Parlament der Arbeit« bei der Analyse solcher Differenzierungen und ihrer Auswirkungen auf die betriebliche Interessenvertretung auch in kleineren Betrieben brauchbar ist, müssen künftige Untersuchungen in diesen Segmenten zeigen.

Zur Relevanz der vorliegenden Arbeit ließe sich einwenden, dass es sich bei den linksoppositionellen Betriebsgruppen um ein Relikt der Vergangenheit handelt, das nach und nach verschwindet. Diese Vorhaltung erscheint auf den ersten Blick berechtigt. Haben sich doch Zahl und Einfluss solcher Gruppierungen seit ihrer Hochzeit in den 1970er Jahren drastisch verringert. Auch ein Teil derjenigen Gruppen, die die 1990er und 2000er Jahre überlebt haben, hat mit Nachwuchsschwierigkeiten zu kämpfen. In Bezug auf die hier untersuchten Betriebe gilt das insbesondere für die Bochumer GoG, die nach Jahrzehnten zuletzt nicht mehr im örtlichen Opel-Betriebsrat vertreten war. Es gibt allerdings zum einen zarte Anzeichen einer Wiederbelebung linksoppositioneller Betriebsaktivitäten.¹⁵¹ Zum anderen spricht manches dafür, dass das in dieser Arbeit beschriebene Phänomen fragmentierter Belegschaftsvertretungen in Zukunft wieder häufiger sichtbar werden könnte.¹⁵² Das dürfte zumindest dort der Fall sein, wo es den be-

¹⁵¹ Ein Beispiel hierfür ist das Berliner Daimler-Werk, in dem 2010 erstmals seit drei Jahrzehnten eine relevante Oppositionsgruppe mit fünf Vertretern in den Betriebsrat gewählt wurde (Neumann 2010f: 5).

¹⁵² Faktoren hierfür könnten neben der genannten Legitimitätsproblematik u.a. die zunehmende Fragmentierung von Belegschaften infolge von Prekarisierung und Reduzierung der Wertschöpfungstiefe, die wachsende Bedeutung zwischengewerkschaftlicher Konkurrenz und berufsständischer Organisation sowie eine härtere Gangart

stimmenden Betriebsratsakteuren nicht gelingt, ihre Input- und/oder Output-Legitimität nachhaltig zu stabilisieren. Zwingend ist diese Entwicklungsvariante indes nicht. Ob sich die Problematik nachlassender Legitimität in der Fragmentierung betrieblicher Interessenvertretungen niederschlägt, hängt in hohem Maße von den allgemeinen gesellschaftspolitischen Entwicklungen ab. Auch die linksoppositionellen Gruppen der 1970er Jahre sind nicht allein aus den Betrieben heraus entstanden, sondern waren größtenteils ein Niederschlag der 1968er-Bewegung, deren Ausläufer sich teilweise auf gewerkschaftliche und betriebliche Arbeit orientierten. Ähnliches ist aktuell freilich noch nicht zu beobachten. Die sozialen Bewegungen der vergangenen Jahre waren historisch gesehen extrem schwach, entsprechend gering waren ihre Auswirkungen auf Gewerkschaften und Betriebe. Angesichts des krisenhaften Zustands der europäischen Ökonomie, der die gesellschaftliche Polarisierung zumindest in den südlichen Ländern des Kontinents massiv befördert hat, ist eine Veränderung der Lage auch hierzulande allerdings nicht unwahrscheinlich.

3.2 Parlament der Arbeit

Die Fallstudien haben gezeigt, dass es sinnvoll ist, den Betriebsrat nicht als homogenen Akteur zu begreifen. Die berufliche, soziale und weltanschauliche Heterogenität der Belegschaft reproduziert sich in großbetrieblichen Interessenvertretungen üblicherweise in der einen oder anderen Form, in größerem oder geringerem Ausmaß. Die politisch-ideologische Zusammensetzung des Betriebsrats wird zudem von der Wirkungsweise der Betriebsverfassung beeinflusst. Alle Akteure, insbesondere führende Betriebsratsmitglieder, sind einem Anpassungsdruck an betriebswirtschaftliche Imperative sowie Entfremdungsprozessen gegenüber ihrer Wählerbasis ausgesetzt.

Das Konzept vom Parlament der Arbeit kann helfen, diese komplexe Realität zu analysieren. Am stärksten entspricht ihm von den untersuchten Betrieben das Bochumer Opel-Werk:¹⁵³ Bei Wahlen konkurrieren eine Vielzahl von Listen um Mandate. Das Gremium setzt sich aus verschiedenen Fraktionen zusammen, zwischen denen Auseinandersetzungen, aber auch

der Unternehmen sein, die den Spielraum für am Co-Management orientiertes Betriebsratshandeln verengt.

¹⁵³ Mit der Vielzahl konkurrierender Listen und Gruppierungen ist Opel Bochum sicherlich eine Ausnahme. Dennoch legt das Beispiel die Funktionsweise der Betriebsverfassung recht gut offen.

Koalitionen und Absprachen üblich sind. Bei Betriebsversammlungen und durch Öffentlichkeitsarbeit versuchen die Gruppierungen kontinuierlich – aber verstärkt in Wahlkampfzeiten –, Unterstützung in der Belegschaft, dem Souverän, zu erlangen. Obwohl die Zahl der konkurrierenden Strömungen in den anderen Untersuchungsbetrieben geringer ist und die IG Metall-Fraktionen in den Betriebsräten von Opel Rüsselsheim und Daimler Sindelfingen die großen Mehrheiten stellen, ist das Konzept vom Parlament der Arbeit auch hier schlüssig. Auch in diesen Werken ist die Form der Listenwahl die Regel.

Aufgrund ihrer geringen Rolle in den Fallbetrieben wurden Ausrichtung und Funktionsweise unternehmensnaher Gruppen wie CGM und AUB in der vorliegenden Arbeit nur rudimentär behandelt. Das Konzept des Parlaments der Arbeit kann in anderen Kontexten aber hilfreich sein, auch diese Strömungen einzuordnen und zu charakterisieren.

Die repräsentativdemokratischen Mechanismen und Funktionen eines Parlaments, wie sie in Teil 1, Kapitel 6.2. beschrieben werden, existieren hier ebenfalls. Wie in parlamentarischen Gesellschaftssystemen sind die Akteure u.a. Prozessen der Systemintegration ausgesetzt. Das ist eine Erklärung dafür, warum oppositionelle Strömungen, sobald sie zur Mehrheit werden, oftmals auf einen kompromissorientierten Kurs umschwenken.¹⁵⁴ Das bedeutet allerdings nicht, dass das Handeln der Betriebsratsmehrheiten determiniert oder alternativlos ist, was schon in den von Kotthoff (1981, 1994) entwickelten Kategorien des Betriebsratshandelns (womit das Agieren der Betriebsratsmehrheiten gemeint ist) zum Ausdruck kommt.

Die Fallstudien belegen, dass die Gegenmacht- und Kooperationsfunktionen des Betriebsrats durch eine interne Fragmentierung nicht in Frage gestellt werden. Der Betriebsrat ist im Regelfall auch als fraktioniertes Gremium handlungsfähig, da sämtliche Entscheidungen mit einfacher Mehrheit getroffen werden können. Oftmals wird seine Rolle als betriebliche Gegenmacht dadurch gestärkt, dass oppositionelle Strömungen ein gewisses Maß an Transparenz und Öffentlichkeit über interne Entscheidungsprozesse herstellen können. Auch wächst das Potenzial zur Nutzung von Produktions- und Organisationsmacht. Andererseits kann die Entwicklung von Gegenmacht durch die Existenz relevanter linksoppositioneller Kräfte in manchen Situationen auch gehemmt werden, was sich u.a. in der teilweise geringer ausgeprägten Mobilisierungsfähigkeit von Belegschaften mit fragmentierter

¹⁵⁴ Beispiele aus den Fallstudien sind die aktuellen Betriebsratsmehrheiten bei Opel Rüsselsheim und Opel Bochum.

Interessenvertretung bei ritualisiert geführten Tarifkonflikten zeigt. Insgesamt hat die Fraktionierung des Betriebsrats eine komplexe Kombination aus Schwächungen und Stärkungen der Gegenmachtposition einer Belegschaft zur Folge – wobei Letzteres in den untersuchten Fällen überwiegt.

Das Konzept des Parlaments der Arbeit erlaubt es, Strategien und Handlungsweisen unterschiedlicher Akteure auf Beschäftigtenseite zu betrachten. Wie gezeigt, kann sich diese Heterogenität auch auf das Verhältnis des Betriebsrats zur Unternehmensleitung und zu den Gewerkschaften sowie gegenüber der Belegschaft auswirken. Die Charakterisierung des Betriebsrats als »Grenzinstitution« (Fürstenberg 1958) bzw. »intermediär« (Müller-Jentsch 2007: 59) wird damit also nicht aufgegeben. Stattdessen können die Positionierungen der einzelnen Betriebsratsströmungen im Spannungsfeld von Belegschaft, Unternehmensleitung und Gewerkschaft neben ihrer Wirkungsmächtigkeit als Kriterien ihrer Differenzierung und Charakterisierung herangezogen werden. Der in dieser Arbeit verfolgte mikrosoziologische Ansatz, der den Betriebsrat als heterogenen Akteur wahrnimmt und analysiert, kann daher m.E. im weiteren Forschungsprogramm eine fruchtbare Rolle spielen.

Auch für die Debatten über das Potenzial gewerkschaftlicher Erneuerung erscheint eine differenzierte Wahrnehmung der Strömungen in Betriebsrat und Belegschaft sinnvoll. Die Einsicht, dass sich heterogene Interessen und Einstellungen unter den Beschäftigten im Regelfall in der einen oder anderen Form im Betriebsrat niederschlagen, sollte zu größerer soziologischer Aufmerksamkeit gegenüber unterschiedlichen Akteuren und Strömungen beitragen, soweit es sich bei diesen um eine authentische Repräsentation relevanter Belegschaftsteile handelt.

Divergierende Einstellungen in der Belegschaft finden im Regelfall ihren Ausdruck in der Zusammensetzung der betrieblichen Interessenvertretung. Geschieht dies im Rahmen einer einheitlichen IG Metall-Mitgliedschaft, muss das keine Schwächung gewerkschaftlicher Durchsetzungskraft bedeuten. Durch die Einbeziehung aller relevanten Beschäftigtengruppen und die maßvolle Berücksichtigung von Partikularinteressen bei gleichzeitiger Nutzung von Solidarisierungspotenzialen kann die Basis einer Strategie inklusiver Solidarität gelegt werden. Mit Hilfe offener Debatten und transparenter Entscheidungsprozesse können Strömungskonflikte produktiv gewendet werden, was zu einer Modernisierung der betrieblichen Interessenvertretung führen kann. Ein Beispiel hierfür ist die Aufnahme von zunächst durch oppositionelle Belegschaftsgruppen artikulierten Forderungen nach Humanisierung der Arbeit und einer Beachtung der besonderen Belange mi-

grantischer Arbeiter durch die Interessenvertretungen in den 1970er Jahren, die einen Modernisierungsschub in der IG Metall bewirkte.

Ein weiteres Beispiel ist die Betriebsratswahl von 1975 bei Opel in Rüsselsheim, als die Anerkennung von zwei IG Metall-Listen eine Spaltung verhinderte und eine Erneuerung der verkrusteten Strukturen der Interessenvertretung einleitete (Britscho 1975). Die formale Ausgrenzung kritischer Akteure aus gewerkschaftlichen Strukturen hat hingegen zumeist deutlich negative Konsequenzen für die Organisationsmacht. Kritischen Belegschaftsteilen fehlen in diesem Fall Bezugspersonen innerhalb der IG Metall, was ihren Austritt wahrscheinlicher macht. Der Ausschluss von Kritikern verhärtet im Regelfall die Fronten und erschwert offene Debatten, und damit die Beteiligung der Gesamtbelegschaft an Entscheidungsprozessen.

Die Gefahr einer Entfremdung der Belegschaftsrepräsentanten von ihrer Basis ist aktuell in den meisten Betrieben deutlich größer als die der Fragmentierung der Interessenvertretung entlang politisch-ideologischer Linien. Die Tendenz zur Marginalisierung der Belegschaften ist der Betriebsverfassung aufgrund ihrer repräsentativdemokratischen Wirkungsweise inhärent. Sie kann zumindest teil- und zeitweise durch eine offensive Informationspolitik und eine offene Debattenkultur überwunden werden. Das beinhaltet ggfs. auch Artikulationsmöglichkeiten für die jeweiligen Gruppierungen, beispielsweise in Form von Betriebszeitungen und Flugblättern. Die Fallstudien zeigen, dass sich gerade an der Frage eigenständiger Publikationen oftmals eine offene Spaltung zwischen verschiedenen Gewerkschaftsströmungen vollzieht.

Die Erkenntnis, dass sich die Heterogenität der Belegschaften trotz aller Interessenkongruenz auf die betrieblichen Vertretungsorgane auswirkt, hat demokratiethoretische Implikationen, die in der weiteren Forschung Berücksichtigung finden sollten. Leminsky (2001: 42) betont in Bezug auf die demokratischen Forderungen der historischen deutschen Gewerkschaftsbewegung: »Es ging um eine Demokratisierung und Mitbestimmung für die Arbeiter als Klasse, aber nicht um Demokratisierung durch und für die einzelnen Arbeiter selbst. Die Schalthebel sollten über die politischen Parteien, die Gesetzgebung und entsprechende Institutionen in Besitz genommen werden.« Die darin enthaltene Passivität der Beschäftigten selbst gilt auch und noch stärker für die Organe der heutigen Betriebsverfassung. Die Begrenzung von Entscheidungen des Souveräns auf den alle vier Jahre stattfindenden Wahlakt reproduziert eine Stellvertreterhaltung, die das Handeln aller Beteiligten – der Repräsentanten ebenso wie der Repräsentierten – prägt.

Demirović (2007: 24) verweist neben der von Leminsky genannten »demokratietheoretischen Verkürzung« im gewerkschaftlichen Selbstverständnis auf eine »legalistische Verkürzung«, die die Mitbestimmung allein in Form staatlich vermittelter legal-formeller Verfahren begreift, sowie auf eine »soziale Verkürzung«. Letztere bestehe »insofern, als die Gesamtheit der Betroffenen als Einheit gedacht und repräsentiert wird, während ihre innere Differenziertheit außer Betracht bleibt«. Diese »innere Differenziertheit« existiert aber eben auch im einzelnen Betrieb, weshalb sich die Kritik auf betriebsverfassungsrechtliche Organe übertragen lässt. Auch hier gilt deshalb, dass »Demokratie wesentlich auch im Schutz der jeweiligen Minderheit(en) und ihrer Freiheiten [besteht], die die Möglichkeiten haben sollen, selbst Mehrheit werden zu können« (Demirović 2007: 12). Einem Verständnis des Betriebsrats als Vertretungsorgan, das den Willen der Gesamtbelegschaft gegenüber dem Arbeitgeber zu bündeln und zu vereinheitlichen hat, steht das nicht zwingend entgegen.

3.3 Legitimitätsdefizite und linke Opposition

Zentraler Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist der Zusammenhang zwischen Betrieblichen Wettbewerbsbündnissen und Legitimitätsdefiziten der diese Regulierungsform nutzenden Betriebsräte – sowie die Auswirkungen fragmentierter Belegschaftsvertretungen in diesem Zusammenhang. Ausgangspunkt war die These Rehders (2006), wonach Betriebsräte bei fortgesetzter Anwendung konzessionärer Standortpakete Legitimitätsverluste erleiden.¹⁵⁵ Es sollte insbesondere der Frage nachgegangen werden, inwiefern sich das Wirken linksoppositioneller Kräfte auf die Legitimitätsproblematik auswirkt.

In den Untersuchungsbetrieben lassen sich vielfältige Hinweise zur Bestätigung von Rehders These von Legitimitätsdefiziten finden. Vor allem sind dies hohe Stimmenanteile oppositioneller Gruppierungen bei Betriebsratswahlen sowie spontane Aktionen von Belegschaftsteilen, die außerhalb der Kontrolle der Betriebsratsführung und der IG Metall stehen. Die bedeutendsten Beispiele für Letzteres sind die Arbeitsniederlegungen bei Opel Bochum in den Jahren 2000 und 2004, bei Daimler Sindelfingen im Dezember 2009, im Untertürkheimer Daimler-Werk im Jahr 1996 sowie die Blockade der Bundesstraße 10 durch Mettinger Produktionsarbeiter im Jahr 2004. Die Anlässe für die jeweiligen Aktionen waren unterschiedlich. In Bochum ging es 2000 um die Ausgliederung von Betriebsteilen, 2004 um die

¹⁵⁵ Ausführlich in Teil 1, Kapitel 5.7.

drohende Schließung des Standorts. Anlass der Arbeitsniederlegung in Sindelfingen 2009 war die Ankündigung des Daimler-Vorstands, die C-Klasse-Fertigung zu verlagern. 1996 kam es in Untertürkheim gleich zwei Mal zu spontanen Ausständen: gegen die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall sowie im Rahmen eines Standortkonflikts. Die B10-Blockade fand 2004 im Rahmen eines konzernweiten Aktionstags gegen »Erpressungsversuche« in Zusammenhang mit Investitionsentscheidungen der Unternehmensleitung statt. Obwohl Standortkonflikte also nicht in allen Fällen den äußeren Anlass der Proteste boten, bildete die Politik Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse doch jeweils den Hintergrund für den Kontrollverlust der Betriebsratsspitzen über die Belegschaftsaktionen.

In all diesen Fällen haben linksoppositionelle Kräfte eine wichtige Rolle beim Zustandekommen der Aktionen gespielt. Eine Ausnahme ist der Streik bei Daimler Sindelfingen, wo keine einflussreiche linksoppositionelle Strömung besteht. Allerdings haben auch in diesem Fall linksorientierte Betriebsräte und Vertrauensleute dazu beigetragen, dass die Montagearbeiter spontan in einen mehrtägigen Ausstand traten, der zeitweise außer Kontrolle der Betriebsratsspitze ablief. Aufgrund des Fehlens einer kohärenten und offen auftretenden linksoppositionellen Kraft konnte sie diesen Kontrollverlust aber schnell überwinden.

Insbesondere dieses Beispiel zeigt, dass spontane, unkontrollierte Beschäftigtenaktionen nicht immer zu einer Stärkung linksoppositioneller Kräfte führen. In manchen Fällen wirken sie als *Schub*, als Verschärfung der Legitimitätsdefizite und der Polarisierung innerhalb der Beschäftigtenvertretung. Sie können aber auch als *Entladung* wirken, die aufgestauten Frust zum Ausdruck bringt, aber zu einer Bereinigung der Situation und zur Stabilisierung der Legitimität der Betriebsratsmehrheit führt. Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle?

Zum einen ist zu vermuten, dass das infolge einer Aktion erreichte Ergebnis (Output) erheblichen Einfluss auf deren Auswirkungen für die betriebliche Interessenvertretung hat. Dabei geht es an dieser Stelle weniger um eine objektive Bewertung der Ergebnisse, sondern vor allem um deren Deutung durch die betreffenden Belegschaften bzw. Belegschaftsteile. Zum anderen spielt es für die Folgen einer unabhängig von den Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen zustande gekommenen Aktion vermutlich eine Rolle, wie sich diese im weiteren Verlauf der Auseinandersetzung verhalten, und ob sie die Kontrolle wiedererlangen können oder nicht. In Tabelle 3 wird zusammengefasst, welche Folgen Output und Agieren der Betriebsratsmehrheit (unabhängige Variablen) darauf hatten, ob die Beleg-

schaftsaktionen als Schub oder Entladung (abhängige Variable) charakterisiert werden können.

Gemeinsam ist den Aktionen, dass sie unabhängig von den Betriebsratsmehrheiten und zumeist gegen deren Willen zustande kamen. Insofern widerspiegeln all diese Fälle Legitimitätsdefizite der Betriebsratsspitzen. Allerdings reagierten diese sehr unterschiedlich auf die Proteste.

Im Fall der spontanen *Streiks bei Daimler 1996* – die beide jeweils im Untertürkheimer Werkteil Mettingen ihren Anfang nahmen – hatten linke Vertrauensleute in Mettingen die Initiative ergriffen und behielten die Kontrolle über die Aktionen vor Ort. Diese entwickelten eine große Dynamik und setzten die Betriebsratsmehrheit unter Druck, auch in den anderen Werkteilen zu Arbeitsniederlegungen aufzurufen. Bei der Auseinandersetzung um die Lohnfortzahlung, die sich binnen kurzer Zeit auch auf andere Betriebe und Unternehmen ausdehnte, war das ohnehin beinahe ein Selbstläufer. In beiden Fällen wird das Ergebnis der Proteste als sehr positiv bewertet. Im Standortkonflikt führten sie zu weitreichenden Zugeständnissen des Managements. Die von der Kohl-Regierung bereits beschlossene Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall konnte infolge der Streikbewegung nicht umgesetzt werden, das entsprechende Gesetz wurde von der folgenden rot-grünen Regierungskoalition zurückgenommen. Die Ereignisse des Jahres 1996 – die eindeutig als Schub zu charakterisieren sind – hatten die langfristige Festigung linksoppositioneller Kräfte in Mettingen zur Folge und legten die Basis für die starke Stellung, die sie bis heute in dem Werkteil einnehmen.

Die Legitimitätsdefizite, mit denen die Betriebsratsführung insbesondere in Mettingen konfrontiert war, manifestierten sich acht Jahre später im Zuge des konzernweiten *Standortkonflikts von 2004*. Im Rahmen eines bundesweiten Aktionstags organisierten linksoppositionelle Funktionäre aus dem Werkteil eine Blockade der Bundesstraße 10, die von der Leitung des Betriebsrats und des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers explizit abgelehnt worden war. Sie stand vollständig unter Kontrolle der Linksopposition und verbesserte deren Standing in der Belegschaft deutlich. Diese Aktion diente in den folgenden Jahren immer wieder als Beleg der Handlungsfähigkeit der Linksopposition und als Symbol für einen konfrontativeren Politikansatz. Dass die B10-Blockade das Ergebnis der auf Unternehmensebene geführten Verhandlungen nicht wahrnehmbar beeinflusste, schadete der Linksopposition nicht. Im Gegenteil war diese im Werkteil Mettingen – wo sie weitgehend über die Deutungshoheit verfügte – in der Lage, die Gesamtbetriebsratsspitze für die im Rahmen der »Zukunftssicherung 2012« erfolgten

Tabelle 3: Unkontrollierte Belegschaftsaktionen bei Daimler und Opel

Aktion	Output (aus Sicht der Akteure)	Verhalten Betriebsratsmehrheit/IGM	Charakterisierung
Streiks Daimler Untertürkheim-Mettingen 1996 (Standortkonflikt und Arbeitsniederlegung für den Erhalt der Lohnfortzahlung)	groß	Betriebsratsmehrheit greift Protest am zweiten Tag in anderen Werkteilen auf. Aktionen in Mettingen bleiben aber unter Kontrolle linker Vertrauensleute (bei Lohnfortzahlung ähnlicher Verlauf)	Schub > langfristige Stärkung der Linksoption
B10-Blockade Daimler Untertürkheim-Mettingen 2004 (im Rahmen des konzernweiten Standortkonflikts)	gering	B10-Blockade voll unter Kontrolle der Linksoption und unabhängig von Betriebsratsmehrheit/IGM. GBR wird für Verhandlungsergebnis kritisiert	Schub > Konstituierung und Stärkung der Linksoption
Streik Sindelfingen 2009 (gegen die Verlagerung der C-Klasse-Produktion)	groß	Betriebsratsmehrheit ruft am 2. und 3. Streiktag zu Kundgebungen auf und übernimmt bis zum dritten Streiktag die Kontrolle. Es gelingt ihr, die Forderungen auf einen langfristigen Kündigungsverzicht zu lenken und diesen in Verhandlungen durchzusetzen	Entladung > Stärkung der Betriebsratsmehrheit
Streik Opel Bochum 2000 (gegen die Auslagerung der Getriebefertigung in ein Joint-Venture mit Fiat)	groß	Zweitägige Arbeitsniederlegung nicht unter Kontrolle der Betriebsratsmehrheit und gegen den Willen des GBR	Schub > Stärkung der Linksoption und Vorbereitung für 2004
Streik Opel Bochum 2004 (gegen Arbeitsplatzabbau und drohende Werksschließung)	eher gering	Betriebsratsmehrheit ruft nach vier Streiktagen im Rahmen eines internationalen Aktionstags zu Demo auf und erlangt am Folgetag die Kontrolle über Betriebsversammlung und Abstimmung zum Streikabbruch	eher Entladung > mittelfristig keine Stärkung der Linksoption, aber auch keine Erneuerung der Legitimitätsressourcen der Betriebsratsmehrheit

Verzichtsleistungen verantwortlich zu machen. Gestärkt durch den Schub infolge der Aktion und wegen des Unmuts über die Konzessionen konstituierte sich die Mettinger Linksoption, die zuvor innerhalb der IG Metall-Fraktion agierte hatte, als offen und öffentlich auftretende Gruppe. Sie begann die regelmäßige Publikation einer Betriebszeitung, die sich kritisch

mit den Verhältnissen im Unternehmen, aber auch mit der Politik von Betriebsrat und IG Metall auseinandersetzte. Hier kommt der auch mit anderen Beispielen belegbare Zusammenhang zwischen der Anwendung des Instruments Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse und der Etablierung bzw. Konsolidierung einer innerbetrieblichen Linksopposition zum Ausdruck.

Auch die spontane *Arbeitsniederlegung bei Daimler Sindelfingen im Dezember 2009* kann als Ausdruck nachlassender Legitimitätsressourcen der Betriebsratsspitze interpretiert werden.¹⁵⁶ Diese wurde von den Ereignissen überrascht und hatte zu Beginn keinerlei Kontrolle über die Situation. Die IG Metall rief am zweiten und dritten Streiktag zu Kundgebungen auf, wodurch sie sich einiger Widerstände zum Trotz an die Spitze des Protests setzen konnte. Zugleich bediente sich die Betriebsratsspitze ihrer Deutungsmacht, um die Forderungen der Belegschaft statt auf die Verhinderung der Produktionsverlagerung auf einen langfristigen Ausschluss von Entlassungen und damit auf ein als durchsetzbar eingeschätztes Ziel zu lenken. Sie nutzte die von der Arbeitsniederlegung ausgehende Produktionsmacht als Verhandlungsressource, um einen sehr langfristigen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen durchzusetzen. Das wurde allgemein als Verhandlungserfolg wahrgenommen, obwohl die Verlagerung der C-Klasse-Fertigung selbst nicht verhindert wurde. So führte der von der Betriebsratsmehrheit ursprünglich nicht gewollte Streik letztlich zu deren legitimatorischer Stärkung. Da keine linksoppositionelle Gruppierung in der Lage war, organisiert in den Prozess zu intervenieren, gingen die Kritiker der Betriebsratsführung eher geschwächt als gestärkt daraus hervor. Trotz der infolge der Arbeitsniederlegung verbesserten Verhandlungsergebnisse wirkte diese auf die Polarisierung innerhalb der Interessenvertretung daher nicht als Schub, sondern als Entladung.

In der Geschichte des *Bochumer Opel-Werks* gab es viele eigenständige Belegschaftsaktionen. Eine besonders bedeutsame war eine *Arbeitsniederlegung im Jahr 2000*, die sich unter dem Motto »Ein Betrieb, eine Belegschaft« gegen die Ausgliederung der Getriebefertigung in ein Joint-Venture mit Fiat richtete. Eine von der Betriebsratsspitze ausgehandelte fünfjährige Absicherung der Betroffenen wurde von der Bochumer Belegschaft nicht akzeptiert, die spontan in den Streik trat. Die von der Betriebsratsführung nicht kontrollierte Aktion führte binnen zwei Tagen zu Bandstillständen in einem Großteil der europäischen Montagewerke von General

¹⁵⁶ Neben der Verlagerung der C-Klasse-Produktion spielte der zunehmende Arbeitsdruck bei dieser Eruption des Beschäftigtenprotests eine bedeutende Rolle.

Motors, was den Konzern zu schnellen und weitreichenden Zugeständnissen veranlasste. Die in Bochum aktiven linksoppositionellen Kräfte wurden durch den Erfolg gestärkt.

Der durch die Auseinandersetzung des Jahres 2000 verursachte Schub ist ein wichtiger Hintergrund für den *Streik bei Opel Bochum im Oktober 2004*, der die Legitimitätsdefizite der Betriebsratsmehrheit erneut offengelegte. Bei der Initiative und Organisation der sechstägigen Arbeitsniederlegung spielten linke Aktivisten – allerdings nicht nur die Mitglieder linksoppositioneller Gruppen, sondern auch andere kritische Vertrauensleute – eine entscheidende Rolle. Die Torblockaden wurden ebenso wie die Kommunikation zu den Medien von der Belegschaft eigenständig organisiert. Die Betriebsratsführung hatte hierauf keinerlei Einfluss. Auch die Versuche einzelner Funktionäre der Mehrheitsfraktion, die Beschäftigten zur Wiederaufnahme der Arbeit zu bewegen, blieben zunächst weitgehend erfolglos.

Dennoch konnte die Betriebsratsspitze die Kontrolle letztlich wiedererlangen. Die von ihr und der IG Metall im Rahmen eines internationalen Aktionstags initiierte Großdemonstration am vorletzten Streiktag entzog sich vollends dem Einfluss der Streikenden. Keiner der Kundgebungsredner sprach sich für eine Fortsetzung der Aktion aus, einzelne plädierten offen für deren Abbruch. Die Streikenden setzten zwar durch, dass die Belegschaft auf einer Betriebsversammlung mit einer schriftlichen Abstimmung in dieser Frage selbst entscheiden konnte. Die Versammlungsleitung und die Organisation der Abstimmung wurden aber der Betriebsratsspitze überlassen. Diese ließ nach den Referaten führender Funktionäre, die sich allesamt für die Beendigung des Ausstands aussprachen, keine weiteren Redebeiträge zu. Zudem stellte sie eine von vielen als problematisch empfundene Frage zur Abstimmung, die die Aufnahme von Verhandlungen und das Ende der Aktion miteinander verknüpfte. Vor diesem Hintergrund votierte die Belegschaft mit 4.647 zu 1.759 Stimmen für das Aussetzen der »Informationsveranstaltung«.

Obwohl also der Oktober-Streik bei Opel Bochum als Ausdruck gravierender Legitimitätsdefizite gelten kann, führte die Arbeitsniederlegung selbst nicht zu einer weiteren nachhaltigen Verschärfung des Legitimitätsproblems. Stattdessen wirkte sie – in Kombination mit anderen Faktoren – letztlich eher als Entladung. Die Legitimitätsdefizite der Betriebsratsspitze blieben zwar bestehen und verschärften sich zeitweise noch. Das zeigte sich u.a. in aus ihrer Sicht schlechter werdenden Abstimmungsergebnissen sowie im Schrumpfen der Betriebsratsmehrheit auf nur noch ein Mandat bei der Wahl 2006. Dennoch bewirkten der Streik und sein Ergebnis mittelfristig

keine Stärkung linksoppositioneller Kräfte. Eher war das Gegenteil der Fall. Nach Darstellung aller Betriebsratsströmungen in Bochum verhinderte die Aktion zwar eine mögliche Schließung des Werks. Sie konnte jedoch weder die erheblichen materiellen Zugeständnisse noch den drastischen Personalabbau abwenden. Die Isolation und der Abbruch des Streiks ohne greifbares Ergebnis führten unter einer breiten Schicht der Belegschaft zu langjähriger Frustration und Inaktivität. Die Erfolgsaussichten der von der Linksopposition propagierten konfrontativen Politik werden seither von vielen Beschäftigten als gering eingeschätzt.

Noch zentraler für die Wirkung des Oktober-Streiks als Entladung ist der folgende Verlust von Produktionsmacht. Insbesondere die Arbeitsniederlegung im Jahr 2000, aber auch die im Oktober 2004 hatten die enorme Produktionsmacht der Bochumer Belegschaft deutlich gemacht, die auf die Rolle des Standorts als zentrales Komponentenwerk für die europäischen GM-Fabriken zurückzuführen war. Dieser Machthebel ging durch die sukzessive Verlagerung der Komponentenfertigung verloren – was den Beschäftigten nur allzu bewusst war und sie vor erneuten eigenständigen Aktionen zurückschrecken ließ. Desweiteren spielt der Verlust betrieblicher Kader nach dem Streik von 2004 eine Rolle. Viele Aktivisten des Ausstands verließen das Werk im Zuge der danach aufgelegten Abfindungsprogramme. Ein Grund hierfür dürfte in ihrer besonders pessimistischen Sicht auf die Zukunft des Standorts liegen.

Es handelt sich bei den genannten Auseinandersetzungen um Fälle mit jeweils besonderen Kontextbedingungen. Eine Generalisierbarkeit oder Repräsentativität kann daher nicht beansprucht werden. Dennoch können – bei aller gebotenen Vorsicht – gewisse Schlussfolgerungen über die Wirkungen des Verhaltens der Betriebsratsmehrheiten und des Ergebnisses auf die Interessenvertretung gezogen werden.

So scheint der *Output* einer Aktion eher geringe Auswirkungen darauf zu haben, ob diese als Schub oder als Entladung wirkt. Vielmehr kommt es darauf an, wem der Erfolg oder Misserfolg zugeschrieben wird. Wird die Betriebsratsspitze für ein als schlecht empfundenes Ergebnis verantwortlich gemacht – wie bei der Standortauseinandersetzung 2004 von einem Großteil der Mettinger Daimler-Arbeiter – verschärfen sich deren Legitimitätsprobleme. Wird der Verhandlungsführung der Betriebsratsspitze hingegen ein positives Ergebnis zugeschrieben, wie bei Daimler Sindelfingen im Dezember 2009, stabilisieren sich deren Legitimitätsressourcen. Anders herum profitieren linksoppositionelle Kräfte davon, wenn die von ihnen initiierten und vorangetriebenen Aktionen zählbare Erfolge bringen, wie bei Daimler

Untertürkheim-Mettingen im Jahr 1996 und im Bochumer Opel-Werk im Jahr 2000. Die Wirkungen des Streiks in Bochum 2004 sind weniger einheitlich. Während ein Teil der Belegschaft die Verantwortung für den geringen Output bei der Betriebsratsspitze sieht, die einen Erfolg durch ihre Rolle beim Streikabbruch und die folgenden Konzessionsvereinbarungen verhindert habe, hat ein anderer Teil die Schlussfolgerung gezogen, dass von anderen Werken isolierte Aktionen keinen Sinn machen.

Das Ergebnis allein erklärt also offenbar nicht, welche Folgen Belegschaftsproteste, die zunächst außerhalb der Kontrolle der Betriebsratsspitzen stehen, für die Interessenvertretung haben. Vielmehr ist entscheidend, welche Strömung die größere Deutungshoheit über das Ergebnis und die Verantwortlichkeiten der Akteure entwickelt. Das verweist auf den zweiten untersuchten Faktor: das *Handeln der Betriebsratsspitze*. Deren unterschiedliche Reaktionsmuster scheinen große Auswirkungen darauf zu haben, ob eine Aktion als Schub oder Entladung wirkt. Ist sie in der Lage, die Kontrolle über die Belegschaft zu erlangen und, wie in Sindelfingen 2009, ein positives Ergebnis für sich zu reklamieren, können sich ihre Legitimitätsressourcen stabilisieren oder gar regenerieren. Ist die Betriebsratsmehrheit nicht bereit oder in der Lage, in die Auseinandersetzung einzugreifen und diese zu kontrollieren, können linksoppositionelle Gruppen daraus ihre Existenz legitimieren und sich womöglich auf Jahre hinaus stabilisieren. Ob es der Betriebsratsspitze gelingt, ihre Kontrolle über die Belegschaft (wieder) zu festigen, hängt freilich auch von der Stärke und vom Agieren der Linksopposition ab. So fiel es der Sindelfinger Betriebsratsspitze angesichts schwacher und fragmentierter linksoppositioneller Kräfte 2009 sicher leichter, die Führung der Streikbewegung zu übernehmen als der mit einer gefestigten Linksopposition konfrontierten Betriebsratsführung im Werk Untertürkheim in den Jahren zuvor.

3.4 Gegenteillichkeiten zu Legitimitätsverlusten

Erfolge linksoppositioneller Gruppen bei Betriebsratswahlen können sowohl als Ausdruck von Legitimitätsverlusten als auch als eine deren Ursachen gesehen werden. Die Akteure der verschiedenen Strömungen sind sich in der Einschätzung – wenn auch freilich nicht in der Bewertung – einig, dass die Existenz relevanter linksoppositioneller Kräfte Delegitimierungsprozesse im Regelfall beschleunigt und verschärft, indem sie die Deutungsmuster der Betriebsratsspitzen in Frage stellen und eigene Alternativen propagieren. Zwar lassen sich auch in Betrieben ohne einflussreiche Linksopposition Anzeichen für Legitimitätsverluste finden (zum Beispiel die erwähnte Arbeits-

niederlegung bei Daimler Sindelfingen im Dezember 2009), allerdings sind diese weniger ausgeprägt und nachhaltig als in Werken mit fragmentierter Belegschaftsvertretung.

Im Daimler-Werk Untertürkheim zeigten sich Legitimitätsdefizite insbesondere in Folge der Standortauseinandersetzung von 2004, nach der sich die Linksopposition auch formal unabhängig konstituierte. In der Wahlperiode 2006-2010 war diese unter dem Namen »Alternative/Klartext« mit 10 von 45 Sitzen als eigenständige Fraktion im Betriebsratsgremium vertreten. Zumindest im Werkteil Mettingen wuchs die Gruppe in der Tat, wie Rehder (2006: 235) anmerkt, zu einer »veritablen Gegenmacht« heran, bevor sie im Vorfeld der Betriebsratswahl 2010 wieder in die IG Metall integriert wurde.

Bei Opel in Bochum war die Beschäftigtenvertretung seit Jahren von starker Fragmentierung geprägt, was ebenso wie die wiederkehrenden, ohne Aufruf der Betriebsratsspitze organisierten Arbeitsniederlegungen deren Legitimitätsdefizite dokumentiert. In der Periode 2006-2010, während der der Großteil der Interviews für diese Arbeit geführt wurde, hatte die dominierende Strömung 18 von 35 Sitzen und damit nur eine Stimme Mehrheit im Bochumer Betriebsrat. Die restlichen 17 Mandate verteilten sich auf sieben Gruppierungen. Ursprünglich angetreten waren gar zwölf Listen. So auch bei der Betriebsratswahl 2010, bei der die Mehrheitsströmung ihre Position allerdings mit 58% der Stimmen bzw. 21 der 31 Sitzen festigen konnte.

Diese Zahlen machen die insbesondere in den Werken Daimler Untertürkheim und Opel Bochum bestehende Legitimitätsproblematik deutlich. Die Fallstudien zeigen aber auch, dass die Delegitimierungsprozesse keineswegs linear verlaufen oder zum Verlust der Mehrheitsposition der am Co-Management orientierten Betriebsräte führen müssen. Im Gegenteil existieren offenbar wirkungsvolle Faktoren, die Legitimitätsdefiziten entgegenwirken und zur Regeneration von Legitimitätsressourcen beitragen. An dieser Stelle wird zwischen gegenläufigen und intervenierenden Faktoren unterschieden, wobei Erstere objektiv bedingte Entwicklungen meinen, während sich Letztere auf strategisches Handeln der Betriebsratsmehrheiten bezieht.

Zu den *gegenläufigen Faktoren* kann insbesondere in Bezug auf Opel Bochum die Schwächung des Standorts durch Personalabbau und Verlagerung gezählt werden. Stellenstreichungen – auch und gerade wenn sie sozialverträglich, also ohne Entlassungen umgesetzt werden – führen unweigerlich zu Spaltungstendenzen innerhalb der betroffenen Belegschaft. Sie ziehen

Interessenkonflikte zwischen denjenigen (zumeist älteren) Beschäftigten, die glauben, mit der Abfindung bis zur Rente über die Runden zu kommen, oder die den Betrieb ohnehin verlassen wollten, auf der einen und Belegschaftsteilen, die ihre Anstellung um jeden Preis erhalten wollen, auf der anderen Seite nach sich. Diese Spaltung schwächt nicht nur die Organisationsmacht der Belegschaft, sondern lässt auch die von der Linksoption propagierten Strategien, die auf kollektives Agieren und inklusive Solidarität setzen, schwieriger erscheinen.

Ebenfalls negativ auf die Organisationsmacht einer Belegschaft kann sich das Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter und damit oftmals auch langjährig gewerkschaftlich Aktiver auswirken. Bei Opel Bochum haben nach dem Standortkonflikt 2004 mehrere führende Aktivisten des Oktober-Streiks und betriebliche Kader der Linksoption das Unternehmen verlassen. Die Folge war eine relative Stärkung der Betriebsratsmehrheit.

Die gravierendste Veränderung im Bochumer Opel-Werk seit 2004 ist neben dem drastischen Personalabbau der Verlust an Produktionsmacht durch die Verlagerung der Komponentenfertigung für andere GM-Standorte. Diese Entwicklung – die zumindest in Teilen auf eine strategische Entscheidung des Managements zur Schwächung der Bochumer Belegschaft zurückzuführen sein dürfte – lässt die von der Linksoption vorgeschlagene Konfrontationspolitik weniger realistisch erscheinen. Auch das führt zur relativen Stärkung der auf »konstruktiv-kritisches Co-Management« (Stahlman/Wendt 2008: 123f.) setzenden Betriebsratsspitze in Bochum.

Legitimitätsverlusten ebenfalls entgegenwirken kann die wirtschaftliche Entwicklung des betreffenden Unternehmens. Das gilt einerseits, wenn die Konjunktur boomt, wodurch Entlassungen vermieden oder gar Neueinstellungen vorgenommen und Sonderprämien gezahlt werden. Dies war beispielsweise bei Daimler in den Jahren nach der großen Krise 2008/2009 der Fall. Bei diesem Szenario bestätigen sich die Warnungen der Linksoption, die Arbeitsplätze seien trotz der Konzessionen nicht sicher, zunächst nicht. Jede vom Betriebsrat ausgehandelte Sonderprämie stärkt zudem naturgemäß dessen Autorität, insbesondere wenn diese, wie im Fall von Daimler und vieler anderer Konzerne im Jahr 2011, Rekordhöhen erklimmt.

Andererseits kann auch eine tiefe und langfristige Unternehmenskrise wie bei Opel – die die von Unternehmensleitung und Betriebsratsführung beschriebenen Bedrohungsszenarien besonders virulent erscheinen lässt – zu einer relativen Festigung der Betriebsratsmehrheit führen. Denn diese verstärkt den Eindruck der Alternativlosigkeit von Konzessionen. Das gilt

selbst dann, wenn sich Beschäftigte davon keine langfristige Sicherung ihrer Arbeitsplätze versprechen und sie sich über »Erpressung« durch das Management moralisch empören.

Ein Delegitimierungstendenzen strukturell entgegenwirkender Faktor ist die im Repräsentativsystem angelegte und beständig reproduzierte Stellvertreterhaltung der Beschäftigten. Deren Passivität wird in Zeiten ohne verallgemeinerte Klassenkonflikte auch in traditionell kämpferischen Betrieben nur sporadisch und in Ausnahmesituationen durchbrochen. Im Regelfall erwarten die Beschäftigten von ihren Repräsentanten eine Interessenwahrnehmung ohne eigenes Zutun. Diese seit Jahren dominierende Grundhaltung kann auf der Mikroebene des einzelnen Betriebs nicht dauerhaft überwunden werden – unabhängig vom Agieren der örtlichen Akteure. Allerdings kann deren Handeln in manchen Situationen durchaus Prozesse größerer Dimensionen anstoßen, wie bei der im Daimler-Werk Untertürkheim begonnenen Streikwelle gegen die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall 1996.

Neben den objektiv gegenläufigen Faktoren besteht für die Akteure der Betriebsratsführung die Möglichkeit, Delegitimierungstendenzen bewusst entgegenzuwirken, was hier als *intervenierende Faktoren* bezeichnet wird. Das kann sowohl auf Ebene der Input- als auch der Output-Legitimität geschehen. Dazu zählt beispielsweise eine bessere Rückkopplung der Entscheidungsprozesse an die betriebliche Basis. Durch eine offensive Informations- und Diskussionspolitik kann die Betriebsratsführung kritischen Stimmen in der Belegschaft entgegenzutreten und Mehrheiten für sich mobilisieren. Dadurch kann auch eine anfänglich verbreitete Skepsis gegenüber Verzichtseleistungen überwunden werden (Haipeter 2011b: 48). Die Erfahrungen aus den Fallbetrieben zeigen allerdings, dass dies der Betriebsratsspitze leichter fällt, wenn sie nicht mit durch oppositionelle Gruppen kohärent und offensiv vorgetragenen Gegenpositionen konfrontiert ist.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Beteiligung der Belegschaft am Diskussions- und Entscheidungsprozess über Betriebliche Wettbewerbsbündnisse deren Legitimität stärkt. Das gilt allerdings nur, wenn diese Position klare Mehrheiten mobilisiert. Im Bochumer Opel-Werk hat die Betriebsratsspitze die Belegschaft mehrfach über Standortvereinbarungen abstimmen lassen, was zu einer Stärkung ihrer Legitimitätsressourcen geführt hat. Allerdings wurden hier auch die Gefahren einer solch inputorientierten Strategien deutlich. Schon die Abstimmung 2005 hatte aufgrund der geringen Wahlbeteiligung für die Betriebsratsführung problematische Implikationen (Rehder 2006: 237). Insbesondere die Abstimmung

über die Verschiebung der Tariferhöhung 2009 – der 1.191 Beschäftigte zustimmten und die 911 ablehnten – hat eher die nachlassende Legitimität sichtbar gemacht als diese gestärkt. Problematisch ist auch, wenn die Belegschaft in der einen Situation zu einem Votum aufgerufen wird und in der anderen nicht, womit sich die Betriebsratsmehrheit dem Vorwurf eines instrumentellen Verhältnisses zur Beteiligung aussetzt. Aus diesen Gründen werden direkte Belegschaftsabstimmungen über konzessionäre Pakte sowohl bei Daimler als auch bei Opel Rüsselsheim von den bestimmenden Akteuren strikt abgelehnt.¹⁵⁷

Neben der Steigerung der Input-Legitimität können die Betriebsratsspitzen durch eine Steigerung des Outputs versuchen, ihre Legitimitätsressourcen zu stärken. Auch diese Strategie ist allerdings mit Gefahren verbunden. Denn eine Verbesserung des Verhandlungsergebnisses wird sich im Regelfall nur durch die Nutzung von Organisations- und Produktionsmacht, also durch eine Mobilisierung der Belegschaft erreichen lassen. Das aber kann, wie Rehder (2006: 233) aufgezeigt hat, dazu führen, dass die Reziprozität der Vereinbarungen durch die Betriebsratsführung selbst öffentlich in Frage gestellt wird. Wenn sie schließlich – was sie im Regelfall letztlich tut – eine Vereinbarung unterzeichnet, können es die von ihr selbst vorgebrachten Deutungen erschweren, unter den Beschäftigten Unterstützung für den ausgehandelten Kompromiss zu generieren und Mobilisierungsprozesse zu steuern. Auch Haipeter (2011: 48) stellt in einem Teil der von ihm untersuchten Fälle eine »überschüssige Streikmotivation« fest, die es den Interessenvertretungen schwer macht, »die Mobilisierung in geordneten Bahnen zu halten«. Dennoch hätten sie die Beschäftigtenkritik mit Hilfe der Mobilisierungen »in eine Unterstützung ihrer Verhandlungsposition umlenken und in den Verhandlungskonflikt mit der Unternehmensleitung kanalisieren können«. Die Steigerung der Output-Legitimität durch die Mobilisierung der Belegschaft ist aus Sicht der Betriebsrats- und Gewerkschaftsspitzen demnach ein zweischneidiges Schwert, was sich auch bei den in dieser Arbeit untersuchten Fällen zeigt.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine Kombination aus Steigerung der Input- und Output-Legitimation aus Sicht der Betriebsratsmehrheit am vielversprechendsten. Wenn die Beschäftigtenvertretung die Belegschaft für eine Verbesserung des Ergebnisses mobilisiert und sie zugleich an den Diskussions- und Entscheidungsprozessen zur Kompromissfindung beteiligt,

¹⁵⁷ Diese kategorische Haltung hat die Rüsselsheimer Betriebsratsspitze aufgegeben (siehe Teil 3, Kapitel 2.3).

kann sie aus den Auseinandersetzungen gestärkt hervorgehen (Haipeter 2009). Eine Konzessionsstrategie ohne Mobilisierung und Beteiligung dürfte die Legitimitätsprobleme hingegen verstärken. Auch diese Tendenz kann allerdings durch gegenläufige Faktoren relativiert werden. Insbesondere bei Fehlen einer relevanten Linksopposition ist es möglich, dass nachlassende Legitimitätsressourcen lange keine Auswirkungen auf die Stabilität der betrieblichen Interessenvertretung haben.

3.5 Machtressourcen

In dieser Arbeit wurde der Versuch unternommen, den Jenaer Machtressourcenansatz einer Mikrofundierung zu unterziehen. Das Konzept wurde genutzt, um auf der betrieblichen Mikroebene nicht nur die Machtbeziehungen zwischen Belegschaft und Management zu untersuchen, sondern auch die Binnenbeziehungen innerhalb der Beschäftigtenvertretung selbst. Es hat sich gezeigt, dass sich die innerbetrieblichen Machtkämpfe zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und ihren Repräsentanten mit dem Ansatz gut abbilden und analysieren lassen. Und das auf zwei Ebenen: Zum einen mit Bezug auf die den Strömungen zur Verfügung stehenden Machtressourcen, zum anderen im Sinne ihrer strategischen Ausrichtung: Auf die Nutzung welcher Machtressourcen rekurren die jeweiligen Akteure, die Mobilisierung welcher Ressourcen sind in ihren Konzepten bzw. in ihrer betrieblichen Praxis zentral? Auf dieser Basis wurde eine Charakterisierung und nähere Bestimmung der in den Fallbetrieben bestehenden Akteursgruppen vorgenommen, wodurch sie mit anderen Gruppierungen in demselben, aber auch in anderen Betrieben vergleichbar werden.

Für das weitere Forschungsprogramm lässt sich daher feststellen, dass auch die Analyse betrieblicher Mikroprozesse ein fruchtbares Anwendungsfeld des Jenaer Machtressourcenansatzes darstellt.

Abweichend von der Jenaer Konzeption wurde zusätzlich zu Markt-, Produktions-, Organisations- und institutionellen Machtressourcen die Kategorie der diskursiven Macht eingeführt. Diese ist direkt mit der Existenz organisierter Gruppen verknüpft, kann ggfs. also auch unter Organisationsmacht subsumiert werden. Im Fall der vorliegenden Arbeit hat es sich aber als brauchbar erwiesen, Diskursmacht als eigenständige Ressource einzuführen, da die Auseinandersetzungen zwischen den Belegschafts- bzw. Betriebsratsströmungen in erster Linie auf diskursiver Ebene stattfinden. So stellen Betriebszeitungen oder Flugblätter sowie Redebeiträge bei Betriebs- und Abteilungsversammlungen oftmals die einzigen Möglichkeiten

oppositioneller Gruppen dar, die Geschehnisse im Betrieb zu beeinflussen. Nichtsdestotrotz kann die Publikation einer regelmäßig erscheinenden Oppositionszeitung, die in Ton und Inhalt die Stimmung von Teilen der Belegschaft trifft, erstaunlich großen Einfluss auf das Handeln aller Akteure nehmen. Nicht umsonst ist die Frage von Publikationen, die unabhängig von der Mehrheitsfraktion und der IG Metall herausgegeben werden, in vielen Fällen der Punkt, an dem sich eine politische Fraktionierung formalisiert und zementiert. Bei ausnahmslos allen fraktionellen Konflikten in den Fallbetrieben war dies eine, wenn nicht die zentrale Frage.

Für das weitere Forschungsprogramm kann es daher in manchen Fällen sinnvoll sein, Diskursmacht als separate Machtressource zu konzipieren. Allerdings sollte das nicht als generelle Erweiterung des Ansatzes verstanden, sondern von dem jeweils konkreten Untersuchungsgegenstand abhängig gemacht werden.

Die Strategien der Betriebsratsfraktionen, die auf die Nutzung bestimmter Machtressourcen fokussieren, können unterschiedlichen Handlungslogiken zugeordnet werden. Streeck (1987 und 1999) entwickelt in Bezug auf Mitgliederorganisationen wie Gewerkschaften die Begrifflichkeiten der Einfluss- und Mitgliedschaftslogik, die in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen (siehe auch Weßels 2001, Kißler 2007: 158-162). Übertragen auf das Agieren von Betriebsräten kann die Politik der Mehrheitsfraktion mit der Dominanz der Einflusslogik erklärt werden: Im Zuge des Versuchs, Einfluss auf Unternehmensentscheidungen zu gewinnen, unterwirft sie sich zumindest partiell betriebswirtschaftlichen Imperativen wie dem Erhalt und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Sie ist damit nicht mehr nur Interessenvertretung der Belegschaft, sondern auch dem Wohlergehen des Betriebs als Ganzem verpflichtet – was der gesetzlich vorgegebenen Rolle des Betriebsrats entspricht. Im Gegensatz dazu kann die Strategie der Linksoption als Dominanz der Beteiligungslogik charakterisiert werden.¹⁵⁸ Entscheidend ist für sie die Interessenartikulation und Mobilisierung der Belegschaft. Eine Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Imperative wird von ihr abgelehnt. Sie stellt damit einen Bezug zum traditionellen gewerkschaftlichen Diskurs her, in dem den Gewerkschaften als zentrale Rolle die Minimierung von Konkurrenz unter den Arbeitskraftanbietern zugeschrieben wird. Eine Politik, die auf die Stärkung

¹⁵⁸ Der Begriff der Mitgliedschaftslogik kann im Zusammenhang mit Betriebsräten nicht verwendet werden, da sie ihre Legitimationsbasis in einer Wahl durch die gesamte Belegschaft erhalten.

des eigenen Standorts abzielt, widerspreche dieser Aufgabe und sei letztlich »gewerkschaftsfeindlich«.

Die von beiden Seiten vertretenen Handlungslogiken und Strategien haben allerdings ihre Begrenzungen. So kann die von der Betriebsratsmehrheit verfolgte Strategie institutioneller Einbindung zu einer Untergrabung von Organisationsmacht führen. Denn ohne den Einsatz von Organisationsmacht ist deren Stärkung nicht zu haben. Je seltener eine Belegschaft Arbeitskämpfe führt, desto schwieriger ist die Ausbildung des hierfür notwendigen Bewusstseins. Vor allem ist der Aufbau betrieblicher Gewerkschaftskader, die ihre Kollegen im Zweifelsfall überzeugen und anleiten können, ohne Arbeitskämpferfahrung schwer vorstellbar.

Und umgekehrt: Mit jedem Arbeitskampf – so es sich um mehr als rituelle Kundgebungen handelt – kann sich nicht nur die Kampferfahrung der Belegschaft, sondern auch die Schicht gewerkschaftlicher Aktivisten erweitern. Fehlen solche Ereignisse auf Dauer, ist ein Verfall von Mobilisierungsfähigkeit und damit Organisationsmacht wahrscheinlich. Da es sich bei der institutionellen Macht aber um eine sekundäre Machtquelle handelt, deren Bestand zumindest längerfristig auf der Existenz entsprechender primärer Machtressourcen basiert, dürften die institutionellen Einflussmöglichkeiten infolge nachlassender Organisationsmacht tendenziell zur Disposition gestellt werden. Zudem kann die Einflusslogik, deren Bezugsrahmen die betrieblichen bzw. unternehmensweiten Verhandlungen sind, dazu führen, dass die gesellschaftspolitische Dimension einer Auseinandersetzung nicht erkannt oder genutzt wird.

Aber auch der von der Linksoption verfolgte Ansatz zum Aufbau von Organisationsmacht hat seine Grenzen. Denn es ist schlichtweg unmöglich, eine Belegschaft im Zustand dauerhafter Mobilisierung zu halten. Zudem erwarten die Beschäftigten üblicherweise einen Gewinn, wenn sie sich an Aktionen beteiligen. Gelingt es mehrfach nicht, das Ergebnis durch Mobilisierung zu verbessern, dürften die Aktionsbereitschaft und damit die Organisationsmacht auf längere Sicht nachlassen. Auch beim strategischen Ansatz der Linksoption besteht also die Notwendigkeit, Organisationsmacht immer wieder in institutionalisierte Kompromisse zu überführen und damit zu verstetigen.

Eine Logik, in der die Mobilisierung von Produktions- und Organisationsmacht der Verhandlungstaktik untergeordnet ist, wirft ein weiteres Problem auf: Die Einschätzung, ob eine Steigerung der Mobilisierung für die Verhandlungen nützlich oder schädlich ist, könnten letztlich nur die am Prozess direkt Beteiligten vornehmen. Damit wird das Prinzip der Stellvertretung ze-

mentiert. Die nicht direkt Beteiligten – auch Betriebsratsmitglieder und Gewerkschaftsaktivisten – werden dazu aufgefordert, den Einschätzungen ihrer Verhandlungsführer zu vertrauen. Bis zu einem gewissen Grad ist die Stellvertretung notwendiger Bestandteil von Verhandlungsprozessen. Das Dilemma fehlender Breite der Beteiligung an Entscheidungsprozessen verstärkt sich in diesem Szenario jedoch. Das wiederum kann – forciert durch die Existenz linksoppositioneller Gruppen – zu einer Verschärfung des Legitimitätsproblems führen.

Welche Auswirkungen haben nun Betriebliche Wettbewerbsbündnisse und fragmentierte Belegschaftsvertretungen auf die Machtressourcen der Beschäftigten? Die ursprüngliche Vermutung, betriebliche Standortpakte bewirkten eine Ausweitung institutioneller Machtressourcen, hat sich so nicht bestätigt. Zwar werden betriebswirtschaftliche Entscheidungen, auf die betriebliche Interessenvertretungen nach dem Betriebsverfassungsgesetz keinen direkten Einfluss ausüben können, Gegenstand von Verhandlungen und Verträgen. Die daraus resultierenden institutionellen Einflussmöglichkeiten sind jedoch begrenzt, da es sich zumeist lediglich um die allgemeine Entscheidung der Produktvergabe handelt, aber nur selten Details wie Stückzahlen und Beschäftigungsniveaus oder Kontrollprozeduren festgeschrieben werden. Auf der anderen Seite gehen viele Betriebliche Wettbewerbsbündnisse mit der Preisgabe traditioneller Mitbestimmungsrechte durch den Betriebsrat einher, beispielsweise bei der Arbeitszeitverteilung wie der Schichtplangestaltung, der Genehmigung von Wochenendarbeit, Absageschichten etc. Vor diesem Hintergrund kann im Regelfall nicht von einem Zugewinn institutioneller Macht durch betriebliche Standortpakte gesprochen werden, sondern von einem *Tausch institutioneller Machtressourcen*.

Schreiben die Pakte Fertigungsvolumina fest, die andernfalls an andere Standorte vergeben worden wären, kann dies als Beitrag zum Erhalt oder Ausbau von Produktionsmacht gesehen werden.¹⁵⁹ Allerdings gehen viele Restrukturierungen, in deren Zusammenhang es zum Abschluss solcher Vereinbarungen kommt, mit der Aus- und Verlagerung von Betriebsteilen

¹⁵⁹ Es ist ein grundsätzliches Problem Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse, dass schwer belegt werden kann, ob das betreffende Produktionsvolumen ohne den Pakt tatsächlich an einen anderen Standort vergeben worden wäre, oder ob es sich – wie Akteure auf Arbeitnehmerseite in vielen Fällen vermuten – lediglich um eine vom Management aufgebaute Drohkulisse handelte, um Mitnahmeeffekte zu realisieren.

einher, sodass in diesem Fall von einer Schwächung der Produktionsmacht gesprochen werden kann.

Bezogen auf die Organisationsmacht der betreffenden Belegschaft ist die Wirkung der Standortpakte tendenziell negativ – erstens wegen der beschriebenen Delegitimierungstendenzen, zweitens durch den oftmals damit einhergehenden Personalabbau, der auch den Verlust von Gewerkschaftsmitgliedern bedeutet, und drittens wegen der in vielen Bündnisvereinbarungen enthaltenen Elemente exklusiver Solidarität,¹⁶⁰ die eine Auflösung des sozialen Kollektivs der Belegschaft und damit deren organisationspolitische Schwächung befördern können.

Die Fragmentierung des Betriebsrats wird in der bisherigen wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Diskussion zumeist als Schwächung der Machtposition der betroffenen Belegschaft beschrieben. Das eingängige Argument lautet: Wenn die Beschäftigtenvertretung zerstritten ist und nicht einheitlich auftritt, wird das von der Unternehmerseite ausgenutzt, bei den Beschäftigten führt es zu Frustration und Inaktivität. Auch in den vorliegenden Fallstudien finden sich Hinweise darauf, dass ein Teil der Beschäftigten durch die Fraktionierung in ihrer passiven Haltung bestärkt wird (»Werdet euch erstmal selbst einig«). Eine generelle machtpolitische Schwächung der Belegschaft infolge einer fragmentierten Interessenvertretung ist allerdings nicht festzustellen. Im Gegenteil: In den Fallbetrieben sind der gewerkschaftliche Organisationsgrad und die Bereitschaft zu (spontanen) Aktionen in Bereichen mit starker Linksoption tendenziell höher als in denjenigen mit weitgehend homogenen Vertretungsorganen.

Die Mobilisierungsbereitschaft von Beschäftigten hängt u.a. von ihren bisherigen Erfahrungen und der Erfahrungswelt ihrer Kollegen ab. Generell gilt: Klassenbewusstsein, und damit auch die Bereitschaft, sich für gemeinsame Interessen einzusetzen, entsteht vor allem aus Kämpfen heraus, in deren Verlauf sich die Protagonisten als Klassen »entdecken« (Thompson 1980: 267, Silver 2005: 52). Das heißt, die Schaffung und Reproduktion von Organisationsmacht basiert darauf, dass diese von Zeit zu Zeit auch eingesetzt wird. Organisationserfolge sind zwar keine garantierte Begleiterscheinung von Arbeitskämpfen, sie können unter bestimmten Voraussetzungen aber »als Katalysatoren gewerkschaftlicher Verankerung wirken«

¹⁶⁰ Ein Beispiel hierfür ist die vielfach praktizierte Schlechterstellung Neueingestellter bei Absicherung des Besitzstands der Altbeschäftigten.

(Dribbusch 2011: 232).¹⁶¹ Bei Opel Bochum und Daimler Untertürkheim hat sich über Jahre eine militante Arbeiterkultur entwickelt. Bestandteil dessen sind spontane, teils länger andauernde und eigenständig organisierte Arbeitsniederlegungen. Diese Erfahrungen, insbesondere wenn sie mit Erfolgen verbunden waren, dürften zur Verfestigung gewerkschaftlichen Bewusstseins, zur Herausbildung betrieblicher Kader und generell zum Aufbau von Organisationsmacht beigetragen haben.

Anders als die These der Schwächung nahelegt, kann die Fragmentierung des Betriebsrats der Belegschaft in Konflikten sogar zusätzliche Ressourcen erschließen. Die Existenz starker linksoppositioneller Strömungen, die von der Verpflichtungsfähigkeit der Betriebsratsmehrheit nicht erfasst sind, bedeutet aus Sicht des Managements eine Vergrößerung der »Ungewissheitszone« (Crozier/Friedberg 1993: 43): Es kann nicht sicher sein, dass sich Auseinandersetzungen auf etablierte Konfliktregelungsmechanismen beschränken. Immer wieder waren Werkleitungen in den Fallbetrieben mit spontanen Belegschaftsprotesten konfrontiert. Deren Antizipation spielt bei Verhandlungen sicher eine Rolle. In manchen Fällen wird diese Ungewissheit von Akteuren der Arbeitnehmerseite bei Verhandlungen auch bewusst eingesetzt.

3.6 Exklusive Solidarität

Der hierzulande praktizierte Korporatismus (Streeck 1999, Czada 2004, Birke 2012) basiert spätestens seit der Krise Anfang der 1970er Jahre auf Selektion und Ausgrenzung. Aus der strategischen Alternativlosigkeit, die Arbeitsplatzsicherung nur auf Grundlage des deutschen Exportmodells möglich erscheinen lässt, ließen sich die deutschen Gewerkschaften in einen »selektiven Korporatismus« (Esser 1982: 257-269) einbinden. Dieser besteht in seinen Grundzügen nicht nur bis heute fort, die darin enthaltene Tendenz zu exklusiver Solidarität – also der Absicherung bestimmter Beschäftigtengruppen auf Kosten anderer – hat sich zuletzt noch verschärft. Die Etablierung Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse seit Anfang der 1990er Jahre ist Ausdruck dieser Entwicklung. Denn das mit ihnen verbundene Ziel einer Stärkung des jeweiligen Standorts bedeutet implizit, dass dies auf Kosten konkurrierender Betriebe und ihrer Belegschaften geht. Die exklusive Solidarität ist in dieser Vereinbarungsform also strukturell angelegt. Zudem enthalten viele dieser Vereinbarungen weitere Elemente exklusiver Solida-

¹⁶¹ In Bezug auf ver.di stellt Dieckhoff (2013: 25) eine eindeutige Korrelation von konfliktorientierter Tarifpolitik und Mitgliederwachstum fest.

rität – zum Beispiel die Absicherung von Kernbelegschaften bei gleichzeitiger Schlechterstellung von Randgruppen wie Neueingestellten, Dienstleistern oder Leiharbeitern.

Die damit verbundenen Implikationen sollten bei der Bewertung des Instruments Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse berücksichtigt werden. Insbesondere vor dem Hintergrund eines zu erwartenden Wiedereintauchens in die ökonomische Krise müssen die Tendenzen zur Entsolidarisierung der Erwerbstätigen aus Gewerkschaftssicht Sorge bereiten. Denn die Selektions- und Ausgrenzungsmechanismen dürften sich damit noch deutlich verschärfen, was dem von Esser (1982: 267) entworfenen Szenario neue Relevanz geben könnte, der die »längerfristige *Integrationsfähigkeit*, *organisatorische Stabilität* und *Kampfstärke* der deutschen Gewerkschaftsbewegung, und damit der deutschen Arbeiterbewegung insgesamt« in Frage gestellt sieht: »Denn ihre Bereitschaft, die in der korporatistischen Blockbildung angelegte Ausgrenzung sozialer Gruppen/Individuen aus dem Wirtschaftsprozess mitzutragen, bedeutet auch und vor allen Dingen *Spaltung* der Arbeiterklasse in zwei *ohnmächtige* Fraktionen. Ein Teil will seine Arbeitsplätze nicht aufs Spiel setzen, der andere hat keine Druckmittel zur Verfügung. Ist dieser Trend erst einmal weit genug fortgeschritten, wird die gewerkschaftliche Organisation nach allen Seiten hin *geschwächt* und schließlich *funktionslos* – und sowohl Staat als auch Kapital können auf Kooperation verzichten [Hervorhebungen im Original].«

In eine ähnliche Richtung geht das von Dörre (2011: 288f.) entworfene Bild eines weitreichenden Funktionswandels der Gewerkschaften »hin zum fraktalisierten Interessenverband, zur Fraktal-Gewerkschaft«. Eine solche Organisation würde ihren intermediären Charakter, der die Fähigkeit zur Zentralisierung von Lohnabhängigeninteressen beinhaltet, einbüßen. Stattdessen ginge es ihr vornehmlich um Bestandssicherung bei den von ihr repräsentierten Beschäftigtengruppen, der sie andere Interessen unterordnet. Als »Gravitationszentrum« einer solchen Entwicklung sieht Dörre die Betriebsratsspitzen der großen exportorientierten Unternehmen. Die in der vorliegenden Arbeit vorgenommene Analyse Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse und ihrer Folgen stützt diese These.

Literatur und Quellen

1. Verwendete Literatur

- Abelmann, U./Meinhardt, U. 2004: Die Stuttgarter Etappe. Der Konflikt um Kostensenkung und Arbeitszeitverlängerung bei DaimlerChrysler. In: Sozialismus 9/2004, S. 32-35
- ACEA 2011: The Automotive Industry Pocket Guide 2011. Brüssel: European Automobile Manufacturers Association
- Achten, U. 2007: Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Hamburg: VSA
- Achten, U./Zachert, U. 2003 (Hrsg.): Wir verteidigen den Tarifvertrag. Frankfurt/Main: Vorstand IG Metall und ver.di-Bundesausschuss
- Ackermann, K.-F./Vollmer, S. 1999: Firmenspezifische Bündnisse für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit in der Unternehmenspraxis. In: Ackermann, K.-F./Kammüller, M. (Hrsg.): Firmenspezifische Bündnisse für Arbeit. Ziele, Strategien, Unternehmensbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.147-207
- Adam Opel AG (Hrsg.) 1987: Stationen – 125 Jahre Opel. Rüsselsheim: Opel AG
- Adler, T. 2004: Brandbeschleuniger statt Achtungserfolg. Nachbetrachtungen zu den Kämpfen bei DaimlerChrysler. In: ak – analyse & kritik Nr. 489 vom 19.11.2004, S. 7
- Adler, T. 2004a: Unternehmer in der Arbeitszeitoffensive. Ist die 40-Stunden-Woche noch aufzuhalten? Interview in: junge Welt vom 12.7.2004, S. 2
- Adler, T. 2010: Die Kosten des Daimler-Wunders. In: WOZ – Die Wochenzeitung vom 26.8.2010
- Adler, T./Fritz, M. 2005: Etappe auf dem Weg wohin? Eine Antwort auf Udo Abelmann und Uwe Meinhardt. (<http://www.labournet.de/branchen/auto/dc/allg/admeinhardt4.html>, abgerufen am 26.2.2005)
- AFP 2005: Aufatmen in Rüsselsheim – Was sich an den Opel-Standorten ändert. Meldung vom 4.3.2005
- AFP 2009: General Motors gibt Traditionsmarke Saab auf. Meldung vom 18.12.2009
- AFP 2010: Opel baut sein Werk in Ungarn aus. Meldung vom 21.9.2010
- Ahlers, E./Öz, F./Ziegler, A. 2007: Standortverlagerung in Deutschland. Einige empirische und politische Befunde. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Andersen, U./Woyke, W. (Hrsg.) 2003: Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Opladen: Leske+Budrich
- Anderson, B. 1999: Suppliers help lift GM of Europe. Interview in: Automotive News Europe vom 16.8.1999, S. 24
- Anker, S. 2007: Wann sieht Opel endlich wieder Licht? Welt-online vom 11.6.2007 (abgerufen am 11.6.2007)

- Antifaschistisches Infoblatt 2013: Die Achse Chemnitz – Ludwigsburg 1/2013, S. 18-21
- Appel, H. 2002: Die Rüsselsheimer Rutsche. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.1.2002, S. 11
- Arbeitskreis Strategic Unionism 2013: Jenaer Machtressourcenansatz 2.0. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt/Main: Campus, S. 345-375
- Arps, J.O. 2011: Frühschicht. Linke Fabrikintervention in den 70er Jahren. Berlin/Hamburg: Assoziation A
- Arrighi, G. 1990: Marxist-Century, American-Century: The Making and Remaking of the World Labor Movement. In: New Left Review 179, S. 29-63
- Aschwer, T. 2010: Hoffen und Bangen: Opelaner in Bochum stimmen Einschnitten zu. In: www.ruhrnachrichten.de vom 7.6.2010 (abgerufen am 7.6.2010)
- Automobil-produktion: Keine gemeinsame Produktion von Opel und Chevrolet. In: www.automobil-produktion.de vom 19.11.2012 (abgerufen am 24.4.2013)
- Baccaro, L. 2010: Does the financial crisis mark a turning point for labour? In: Socio-Economic-Review 8(2), S. 341-348
- Bachmann, G. 2002: Teilnehmende Beobachtung. In: Strodtholz, P./Kühl, S. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Reinbek: Rowohlt, S. 323-361
- Baethge, M. 2001: Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen: Leske+Budrich, S. 23-44
- Baethge, M. 2011: Beschäftigung und Arbeit in der nachindustriellen Gesellschaft. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. München: Ernst Reinhardt, S. 143-161
- Baeuchle, C. 2008: Update Dow Jones Newswire: Daimler will 2008 Absatz und Umsatz steigern, Finanznachrichten.de vom 14.2.2008 (abgerufen am 7.3.2013)
- Bahn Müller, R. 2010: Dezentralisierung der Tarifpolitik – Re-Stabilisierung des Tarifsystems? In: Bispinck, R./Schulzen, T. (Hrsg.): Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick. Hamburg: VSA
- Bartmann, M. 2005: Wenn es ernst wird im Eurobetriebsrat. In: Mitbestimmung 3/2005, S. 4-37
- Bauer, J.-H. 1999: Betriebliche Bündnisse vor dem Aus? In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 18/1999, S. 957-964
- Bauer, J.-H./Haußmann, K. 2000: Betriebliche Bündnisse für Arbeit und gewerkschaftlicher Unterlassungsanspruch. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 24/2000, Sonderbeilage, S. 42-50
- Bauriedl, T. 1994: Auch ohne Couch. Stuttgart: Verlag Internationale Psychoanalyse
- Bautig, C./Friese, U./Reinking, G. 2000: Aus der Ferne gelenkt. In: Financial Times Deutschland vom 19.6.2000, S. 10
- Bayertz, K. 1998: Begriff und Problem der Solidarität. In: Bayertz, K. (Hrsg.): Solidari-

- tät – Begriff und Problem. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 11-53
- Beaucage, A. 2000: *Négociation concessive et concurrence sur le marché du produit. L'expérience du secteur manufacturier canadien.* In: *Relation industrielles* 55, S. 96-132
- Beaud, S./Pialoux, M. 2004: *Die verlorene Zukunft der Arbeiter.* Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Becker, H. 2007: *Ausgebremst. Wie die Autoindustrie Deutschland in die Krise fährt.* Berlin: Econ
- Becker, K./Gertenbach, L./Laux, H./Reitz, T. 2010: *Einleitung: Grenzverschiebungen des Kapitalismus.* In: Becker, K./Gertenbach, L./Laux, H./Reitz, T. (Hrsg.): *Grenzverschiebungen des Kapitalismus.* Frankfurt/Main: Campus, S. 9-32
- Beerhorst, J. 2005: *Kritik der Intermediaritätsthese.* In: *Industrielle Beziehungen* 2/2005, S. 178-188
- Beerhorst, J. 2005b: *Gewerkschaften und Intermediarität – vorläufiges Resümee einer Debatte.* In: *Industrielle Beziehungen* 2/2005, S.213-221
- Beerhorst, J./Berger, J.-J. (Hrsg.) 2003: *Die IG Metall auf dem Weg in die Mitte?* Hamburg: VSA
- Behrens, M. 2006: *Der institutionalisierte Konflikt im Betrieb.* In: Schäfer, C./Seifert, H. (Hrsg.): *Kein bisschen leise: 60 Jahre WSI.* Hamburg: VSA, S. 147-165
- Behrens, M. 2009: *Unterscheiden sich Mitglieder von Betriebs- und Personalräten vom Rest der Belegschaft?* In: *Industrielle Beziehungen* 4/2009, S. 303-326
- Behrens, M./Dribbusch, H. 2012: *Wie man Betriebsräte abblitzen lässt.* In: *Mitbestimmung* 6/2012, S. 16-17
- Behrens, M./Traxler, F. 2002: *Collective Bargaining Coverage and Extension Procedures.* www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/12/study/tn0212102s.htm (abgerufen am 1.10.2012)
- Behruzi, D. 2004: *Erpressung rechnet sich.* In: *junge Welt* vom 26.6.2004, S. 1
- Behruzi, D. 2004b: *Raus auf die Straße.* In: *junge Welt* vom 15.10.2004, S. 1
- Behruzi, D. 2004c: *Solidarität für Bochum.* In: *junge Welt* vom 20.10.2004, S. 1
- Behruzi, D. 2004d: *Opel-Werker ausgetrickst.* In: *junge Welt* vom 21.10.2004, S. 1
- Behruzi, D. 2005: *Weiter Streit in Bochum.* In: *junge Welt* vom 15.10.2005, S. 3
- Behruzi, D. 2005b: *»Gewinner« verlieren.* In: *junge Welt* vom 5.3.2005, S. 1
- Behruzi, D. 2005c: *Weiter Widerstand bei Opel Bochum.* In: *junge Welt* vom 17.3.2005, S. 1
- Behruzi, D. 2005d: *Opel verweigert Beschäftigten die Abfindung.* In: *junge Welt* vom 14.1.2005, S. 1
- Behruzi, D. 2006: *Achtungserfolg für Linke.* In: *junge Welt* vom 21.3.2006, S. 15
- Behruzi, D. 2006b: *Flurbereinigung.* In: *junge Welt* vom 19.5.2006, S. 9
- Behruzi, D. 2006c: *Aufforderung zur Umkehr.* In: *junge Welt* vom 24.10.2006, S. 9
- Behruzi, D. 2006d: *Opel: Linke kandidieren.* In: *junge Welt* vom 6.3.2006, S. 4
- Behruzi, D. 2006e: *Jobkiller blockiert.* In: *junge Welt* vom 14.1.2006, S. 1
- Behruzi, D. 2007: *Wut trotz höherem Bonus.* In: *junge Welt* vom 16.2.2007, S. 9

- Behruzi, D. 2007a: Zorn in Stuttgart und Berlin. In: junge Welt vom 21.3.2007, S. 4
- Behruzi, D. 2007b: Verschärfte Gangart. In: junge Welt vom 28.8.2007, S. 15
- Behruzi, D. 2008: Konkurrenz von rechts. In: junge Welt vom 28.1.2008, S. 4
- Behruzi, D. 2008a: Hauchdünne Entscheidung. In: junge Welt vom 13.3.2008, S. 5
- Behruzi, D. 2008b: Handstreich bei Daimler. In: junge Welt vom 25.3.2008, S. 15
- Behruzi, D. 2008c: Annäherungsversuche. In: junge Welt vom 4.11.2008, S. 15
- Behruzi, D. 2008d: Daimler will freie Hand. In: junge Welt vom 27.9.2008, S. 5
- Behruzi, D. 2008e: Autobauer auf Crashkurs. In: junge Welt vom 8.10.2008, S. 1
- Behruzi, D. 2008f: Der Abschwung kommt an. In: junge Welt vom 21.10.2008, S. 1
- Behruzi, D. 2008g: IG Metall in prekärer Lage. In: junge Welt vom 5.11.2008, S. 4
- Behruzi, D. 2008h: Nichts los bei Daimler. In: junge Welt vom 29.11.2008, S. 5
- Behruzi, D. 2008i: »Schwere Phase«. In: junge Welt vom 9.12.2008, S. 5
- Behruzi, D. 2008j: Leiharbeit auf dem Vormarsch. In: junge Welt vom 9.4.2008, S. 3
- Behruzi, D. 2009: Zetsche predigt Blut, Schweiß und Tränen. In: junge Welt vom 27.3.2009, S. 3
- Behruzi, D. 2009a: Stuttgart streikt politisch. In: junge Welt vom 14.5.2009, S. 2
- Behruzi, D. 2009b: Daimler. Spekulation um Verlagerung. In: junge Welt vom 14.9.2009, S. 1
- Behruzi, D. 2009c: »Gelbe« Organisationen als kriminelle Lohndrücker. In: Rügemer, W. (Hrsg.): ArbeitsUnrecht – Anklagen und Alternativen. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 114-119
- Behruzi, D. 2009d: Bochum macht nicht mit. In: junge Welt vom 10.7.2009, S. 4
- Behruzi, D. 2009e: Betriebsrat scheitert vor Gericht. In: junge Welt vom 11.7. Juli 2009, S. 9
- Behruzi, D. 2009f: »Keinen Cent für GM«. In: junge Welt vom 26.8.2009, S. 1
- Behruzi, D. 2010: Kein Umsteuern. In: junge Welt vom 15.4.2010, S. 3
- Behruzi, D. 2010a: Eigentümer bei Daimler. In: junge Welt vom 21.5.2010, S. 5
- Behruzi, D. 2010b: Prekär aus der Krise. In: junge Welt vom 16.3.2010, S. 1
- Behruzi, D. 2011: Einstellungen erzwungen. In: junge Welt vom 22.3.2011, S. 15
- Behruzi, D. 2011a: Opel bereitet Entlassungen in Bochum vor. In: junge Welt vom 18.3.2011, S. 9
- Behruzi, D. 2011b: »Wir hätten kämpfen können.« Gespräche zu Krise und Protest in Belegschaften. In: Luxemburg 2/2011, S. 62-69
- Behruzi, D. 2012: Verzicht ohne Ende. In: junge Welt vom 5.1.2012, S. 1
- Behruzi, D. 2012a: IG BAU mit Rentenoffensive. In: junge Welt vom 2.4.2012, S. 4
- Behruzi, D. 2012b: Daimler bremst ab. In: junge Welt vom 26.10.2012, S. 9
- Behruzi, D. 2012c: Spontaner Protest. In: junge Welt vom 28.7.2012, S. 5
- Behruzi, D. 2012d: Weiter Streit bei Daimler. In: junge Welt vom 16.10.2012, S. 5
- Behruzi, D. 2013: Kurzlebige Kooperation: Betriebliche Handlungsstrategien in der Krise. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt/Main: Campus, S. 148-160

- Behruzi, D. 2013a: Stabil aufwärts. In: junge Welt vom 5.12.2013, S. 9
- Behruzi, D. 2014: Urteil zum Ende. In: junge Welt vom 18.11.2014, S. 15
- Bell, D. 1975: Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/Main: Campus
- Bellmann, L./Ellguth, P. 2006: Verbreitung von Betriebsräten und ihr Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 226/5, S. 487-504
- Bellmann, L./Gerlach, K./Meyer, W. 2008: Company-Level Pacts for Employment. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 228/5+6, S. 533-553
- Bellmann, L./Kohaut, S./Schnabel, C. 1998: Ausmaß und Entwicklung der übertariflichen Entlohnung. In: iw-trends 25/2, S. 5-14
- Benthin, R./Brinkmann, U. 2008: Unternehmenskultur und Mitbestimmung – betriebliche Praxis und wissenschaftlicher Diskurs. In: Benthin, R./Brinkmann, U. (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Frankfurt/Main: Campus, S. 11-21
- Berg, P./Platow, H./Schoof, C./Unterhinninghofen, H. 2005: Tarifvertragsgesetz und Arbeitskampfrecht. Basiskommentar. Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Berg, P./Platow, H./Schoof, C./Unterhinninghofen, H. 2008: Tarifvertragsgesetz und Arbeitskampfrecht. Basiskommentar. Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Berg, P./Platow, H./Schoof, C./Unterhinninghofen, H. 2010: Tarifvertragsgesetz und Arbeitskampfrecht. Kompaktkommentar. Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Bergmann, J. 2002: Betriebsräte im Shareholder-Kapitalismus: ratlos – Einige Befunde aus einer Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten. In: Abel, J./Sperling, H.J. (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München und Mering: Hampp, S. 101-112
- Bergmann, J. 2005: Kontroverse über eine alternde Kategorie. In: Industrielle Beziehungen 2/2005, S. 196-198
- Bergmann, J./Bürckmann, E./Dabrowski, H. 2002: Krisen und Krisenerfahrungen. Einschätzungen und Deutungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten. Hamburg: Supplement der Zeitschrift Sozialismus, Heft 4
- Bergmann, T. (Hrsg.) 2007: »Klassenkampf und Solidarität« – Geschichte der Stuttgarter Metaller und Metallerinnen. Hamburg: VSA
- Berret, M. 2006: Herausforderung Wertschöpfung – Erfolgreich durch Kooperation. In: Gottschalk, B./Kalmbach, R. (Hrsg.): Mastering the Automotive Challenges. München: sv corporate media, S. 73-104
- Berthold, N./Brischke, M./Stettes, O. 2003: Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Eine empirische Untersuchung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Nr. 68, Würzburg
- Berthold, N./Brischke, M./Stettes, O. 2003b: Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Gratwanderung zwischen Tarifbruch und Tariftreue. Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Nr. 64, Würzburg
- Bierbaum, H. 2000: Moderne Unternehmenskonzepte und Co-Management. In: Klitze,

- U./Betz, H./Möreke, M. (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg: VSA, S. 147-158
- Bierbaum, H. 2009: Opel – ein Fall für die Politik. In: Sozialismus 6/2009, S. 36-37
- Bild 1973: Streik bei Opel, Ausgabe vom 23. August 1973, S. 1
- Birke, P. 2005: Eine kleine Vor- und Frühgeschichte der wilden Streiks – bei Opel Bochum und anderswo. In: Gester, J./Hajek, W.: Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel in Bochum Oktober 2004. Berlin: Die Buchmacherei, S. 17-34
- Birke, P. 2007: Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark. Hamburg: VSA
- Birke, P. 2007b: Der Eigen-Sinn der Arbeitskämpfe. Wilde Streiks und Gewerkschaften in der Bundesrepublik vor und nach 1969. In: Gehrke, B./Horn, G.-R. (Hrsg.): 1968 und die Arbeiter. Studien zum »proletarischen Mai« in Europa. Hamburg: VSA, S. 53-75
- Birke, P. 2012: Macht und Ohnmacht der Korporatismus. Eine Skizze zu den aktuellen Arbeitskämpfen in Deutschland. In: Birke, P./Henninger, M. (Hrsg.): Krisen Proteste. Hamburg: Assoziation A, S. 165-182
- Bispinck, R. 1996: Lohnfortzahlung und mehr. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 11/96, S. 1292-1295
- Bispinck, R. 1996b: Abriss oder Sanierung? In: Mitbestimmung 11/1996, S. 23-26
- Bispinck, R. 2005: Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen 6/2005, S. 301-307
- Bispinck, R. 2006: Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft. In: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): WSI-Tarifhandbuch 2006. Frankfurt/Main: Bund-Verlag, S. 41-66
- Bispinck, R. (Hrsg.) 2008: Verteilungskämpfe und Modernisierung. Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik. Hamburg: VSA
- Bispinck, R. 2010: Tarifpolitischer Jahresbericht 2009: Tarifverdienste trotz Krise mit kräftigem Plus – Effektivverdienste erneut im Minus. Düsseldorf: WSI
- Bispinck, R. 2010b: 60 Jahre Tarifvertragsgesetz – Stationen der Tarifpolitik von 1949 bis 2009. In: Bispinck, R./Schulten, T. (Hrsg.): Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick. Hamburg: VSA, S. 20-35
- Bispinck, R. 2011: Tarifpolitik 2010/2011: Zwischen Beschäftigungssicherung und aktiver Lohnpolitik. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Zwischen »Beschäftigungswunder« und »Lohndumping«? Tarifpolitik in und nach der Krise. Hamburg: VSA, S. 9-23
- Bispinck, R./Bahn Müller, R. 1995: Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifs system zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft – Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: VSA, S. 137-172
- Bispinck, R./Bahn Müller, R. 2007: Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft und seine Konsequenzen für eine betriebsorientierte Tarifpolitik. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Wohin treibt das Tarifs system? Hamburg:

VSA, S. 9-28

- Bispinck, R./Schulten, T. 1999: Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: Hampp, S. 185-212
- Bispinck, R./Schulten, T. 2003: Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten. In: Wagner, H./Schild, A. (Hrsg.): Der Flächentarif unter Druck. Die Folgen von Verbetrieblichung und Vermarktlichung. Hamburg: VSA, S. 87-109
- Bispinck, R./Schulten, T. (Hrsg.) 2010: Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick. Hamburg: VSA
- Blum-Geenen, S./Bartmann, M. 2007: Where to locate production? In: Mitbestimmung 8/2007, S. 16-18
- Blume, O. 1964: Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung. Tübingen: Mohr
- Boewe, J. 2009: Opel-Streik vorerst vom Tisch. In: junge Welt vom 24.10.2009, S. 9
- Boewe, J. 2009b: Gewerkschaften gespalten. In: junge Welt vom 27.10.2009, S. 9
- Boewe, J. 2010: Spontanstreik bei Opel. In: junge Welt vom 21.4.2010, S. 5
- Boewe, J. 2010b: General Motors hat genug. In: junge Welt vom 17.6.2010, S. 1
- Boewe, J./Schulten, J. 2013: Mit härteren Bandagen. »Union Buster« auf dem Vormarsch? In: Wetzel, D. (Hrsg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Hamburg: VSA, S. 171-192
- Bogedan, C./Brehmer, W./Seifert, H. 2011: Wie krisenfest sind betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung? In: WSI-Mitteilungen 2/2011, S. 51-59
- Bogner, A./Menz, W. 2005: Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in eine unübersichtliches Problemfeld. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-30
- Bogner, A./Menz, W. 2005b: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33-70
- Bohnsack, R. 2007: Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Opladen und Farmington Hills: Budrich
- Bohnsack, R./Marotzki, W./Meuser, M. (Hrsg.) 2003: Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch. Opladen: Leske und Budrich
- Boltanski, L./Chiapello, E. 2003: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Bolzen, S./Doll, N./Kaiser, T./Müller, U. 2009: Diese Opel-Standorte in Europa sind gefährdet. In: Die Welt vom 1. Juli 2009, S. 14
- Bormann, S. 2011: Organisation durch Kampagnen am Beispiel Schlecker und Lidl. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 194-207

- Bosch, A. 1997: Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mehring: Hampp
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. 1999: Betriebliches Interessenhandeln, Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske und Budrich
- Bosch, G. 2004: The Changing Nature of Collective Bargaining in Germany: Coordinated Decentralization. In: Katz, H.C./Lee, W./Lee, J. (Hrsg.): The New Structure of Labor Relations: Tripartism and Decentralization. Ithaca und New York: ILR Press, S. 84-118
- Bosch, G./Weinkopf, C (Hrsg.) 2007: Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt/Main: Campus
- Bosch, G./Haipeter, T./Latiniak, E./Lehndorff, S. 2007: Demontage oder Revitalisierung? Das deutsche Beschäftigungsmodell im Umbruch. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 2/2007, S. 318-339
- Bourdieu, P. 2001: Das politische Feld. Zur Kritik der politischen Vernunft. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Brandl, S. 2006: »Deutsches Modell« oder globalisiertes Arrangement? Transformation industrieller Beziehungen und soziale Nachhaltigkeit. Berlin: edition sigma
- Brandt, G. 1990: Technologischer Wandel, Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik. In: Brandt, G. (Hrsg.): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus, Aufsätze 1971-1987. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 220-254
- Bratzel, S. 2007: Automotive Performance 2006/2007 – Eine Analyse des Markt-, Innovations- und Finanzerfolgs der 17 größten Automobilhersteller. Arbeitspapier 2007-07 des FHDW Center of Automotive
- Brecht, H./Höland, A./Reim, U. 2002: Die Zukunft betrieblicher Bündnisse für Arbeit. In: Arbeit und Recht 4/2002, S. 127-132
- Breitbach, U. 2007: Vorrevolutionäre Zustände. In: Der Freitag vom 7. Dezember 2007, S. 11
- Brigl-Matthiaß, K. 1978: Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik. In: Crusius, R./Schieffelbein, G./Wilke, M. (Hrsg.): Die Betriebsräte in der Weimarer Republik. Von der Selbstverwaltung zur Mitbestimmung. Berlin: Olle und Wolter, S. 1-246
- Brinkmann, U. 2003: Die Labormaus des Westens: Ostdeutschland als Vorwegnahme des Neuen Produktionsmodells? In: Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA, S. 250-269
- Brinkmann, U. 2011: Die unsichtbare Faust des Marktes. Betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus. Berlin: edition sigma
- Brinkmann, U./Choi, H.-L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S./Schmalstieg, C. 2008: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungs-

- programms. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Brinkmann, U./Nachtwey, O. 2010: Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 13-14/2010, S. 21-29
- Brinkmann, U./Nachtwey, O. 2012: »Eine deutliche Vertretungslücke«. Interview in: *Mitbestimmung* 12/2012, S. 24-27
- Brinkmann, U./Nachtwey, O. 2012b: Regulation ohne Legitimation – oder: Wie der klandestine Charakter der Postdemokratie die Mitbestimmung untergräbt. In: Fricke, W./Wagner, H. (Hrsg.): *Demokratisierung der Arbeit*. Hamburg: VSA 2012, S. 87-107
- Britscho, W. 1975: Betriebsratswahlen bei Opel Rüsselsheim. In: Jacobi, O./Müller-Jentsch, W./Schmidt, E. (Hrsg.): *Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1975*. Frankfurt/Main: Fischer, S. 59-63
- Bude, H. 2003: Fallrekonstruktion. In: Bohnsack, R./Marotzki, W./Meuser, M. (Hrsg.): *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch*. Opladen: Leske und Budrich, S. 60-61
- Bundesmann-Jansen, J. 1995: *Betriebspolitik und Organisationswandel: Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation*. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Busch, H.W. 2005: Flächentarifvertrag unter Modernisierungsdruck: Reformansätze in der M+E-Industrie. In: Busch, H.W./Frey, H.P./Hüther, M./Rehder, B./Streeck, W.: *Tarifpolitik im Umbruch*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag
- Buteweg, J. 1995: Modell im Alltag. In: *Mitbestimmung* 7/1995, S. 26-29
- Canzler, W./Schmidt, G. 2008: *Automobile Zukünfte – Eine Einführung*. In: Canzler, W./Schmidt, G. (Hrsg.): *Zukünfte des Automobils – Aussichten und Grenzen der auto-technischen Globalisierung*. Berlin: edition sigma, S. 7-28
- Cappelli, P. 1983: Union Gains under Concession Bargaining and the National Economy. In: *Industrial Relations and Research Association (Hrsg.): Proceedings of the thirty-sixth annual meeting of the Industrial Relations and Research Association*. Madison: IRRRA, S. 297-305
- Cappelli, P. 1985: Plant-level Concession Bargaining. In: *Industrial and Labor Relations Review* 39, S. 90-104
- Castel, R. 2000: *Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Castel, R. 2009: *Die Wiederkehr der sozialen Unsicherheit*. In: Castel, R./Dörre, K. (Hrsg.): *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts*. Frankfurt/Main: Campus, S. 21-34
- Chun, J.J. 2009: *Organizing at the Margins. The Symbolic Politics of Labor in South Korea and the United States*. Ithaca und London: Cornell University Press
- Clark, T./Reinking, G. 2004: GM senkt wegen Opel-Verlusten Gewinnprognose. In: *Financial Times Deutschland*, S. 11
- Clauss, M. 2003: Mettinger Belegschaft wehrt sich mit Arbeitsniederlegungen gegen die Fremdvergabe der Integralträgerproduktion! www.labournet.de/branchen/

- auto/dc/s/integral.html (abgerufen am 2.1.2014)
- Clemens, W./Strübing, J. (Hrsg.) 2000: Empirische Sozialforschung und gesellschaftliche Praxis. Bedingungen und Formen angewandter Forschung in den Sozialwissenschaften. Opladen: Leske und Budrich
- Coates, D. 2000: *Models of Capitalism. Growth and Stagnation in the Modern Era.* Cambridge: Polity Press
- Cropley, A.J. 2002: *Qualitative Forschungsmethoden: eine praxisnahe Einführung.* Eschborn: Klotz
- Crouch, C. 2010: The financial crisis – A new chance for labour movements? Not yet. In: *Socio-Economic-Review* 8(2), S. 353-356
- Crozier, M./Friedberg, E. 1993: *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation.* Frankfurt/Main: Hain
- Cünnen, A./Eberle, M. 2009: Die Mammut-Pleite. In: *Handelsblatt* vom 29.5./1.6.2009, S. 2
- Czada, R. 2004: Konjunkturen des Korporatismus: Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbände-forschung. In: *Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 25*, S. 37-63
- Daimler AG 2011: *Chronik.* Stuttgart: Daimler AG
- DaimlerChrysler 2004: *DaimlerChrysler bekennt sich zum Standort Deutschland. Zukunftssicherung 2012.* Stuttgart: DaimlerChrysler
- Dalan, M. 2004: Daimler-Chrysler droht mit Verlagerung. In: *Die Welt* vom 13.6.2004, S. 11
- D'Alessio, N./Oberbeck, H./Seitz, D. 2000: *Rationalisierung in Eigenregie. Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW.* Hamburg: VSA
- Däubler, W. 2010: *Arbeitsrecht. Ratgeber für Beruf, Praxis und Studium.* Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Däubler W./Kittner, M./Klebe, T. (Hrsg.) 2008: *BetrVG Betriebsverfassungsgesetz, Kommentar für die Praxis.* Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Decken, W.v.d. 1964: Die übertarifliche Bezahlung der Arbeiter in der gewerblichen Wirtschaft und im Dienstleistungsbereich im Oktober 1962. In: *Wirtschaft und Statistik* 12/1964: S. 707-712
- Deckstein, D. 2009: Kampf um die C-Klasse. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 1.12.2009, S. 20
- Deckstein, D. 2011: Zetsche liebt »Zusi«. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 6.10.2011, S. 20
- Dehnen, V. 2010: Die Einbindung von mittel- und osteuropäischen Standorten in die Arbeit von Europäischen Betriebsräten – Interessenausgleich zwischen EBR-Mitgliedern am Beispiel General Motors. In: *Industrielle Beziehungen* 2/2010, S. 147-169
- Dehnen, V./Rampeltshammer, L. 2011: Transnationale Solidarität auf betrieblicher Ebene: Utopie oder Realität? Der Europäische Betriebsrat bei General Motors Europe. In: Gerlach, F./Greven, T./Mückenberger, U./Schmidt, E. (Hrsg.): *Solidarität über Grenzen. Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz.* Berlin: edition

- sigma, S. 109-129
- Dehnen, V./Wannöffel, M. 2009: Was können Arbeitnehmerinteressenvertretungen aus der Krise der Automobilindustrie lernen? In: Lorenz, F./Schneider, G. (Hrsg.): Raus aus der Krise! Mitbestimmung neu denken: Handlungsoptionen für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen. Hamburg: VSA, S. 135-154
- Demirović, A. 2007: Demokratie in der Wirtschaft. Positionen – Probleme – Perspektiven. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Denkler, T. 2008: Mit Lizenz zur Ausbeutung. In: Süddeutsche Zeitung vom 22.10.2007, S. 2
- Deppe, F. 2003: Gewerkschaften unter Druck. Autonomie und außerparlamentarische Bewegung. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2003
- Deppe, F. 2009: Die »Große Krise« und die Gewerkschaften. In: Deppe, F./Müller, W./Riexinger, B.: Die große Krise und die Lähmung der Gewerkschaften, isw-Report 78, S. 3-19
- Deppe, F. 2012: Gewerkschaften in der Krise. In: Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung, Dezember 2012, S. 8-18
- Deppe, F./Herding, R./Hoß, D. 1978: Sozialdemokratie und Klassenkonflikte. Metallarbeiterstreik – Betriebskonflikt – Mieterkampf. Frankfurt/Main: Campus
- Detje, R. 2003: Verbetrieblichung und Vermarktlichung. Wandel der Leistungsentlohnung. In: Wagner, H./Schild, A. (Hrsg.): Der Flächentarif unter Druck. Die Folgen von Verbetrieblichung und Vermarktlichung. Hamburg: VSA, S. 120-134
- Detje, R./Menz, W./Nies, S./Sauer, D. 2011: Krise ohne Konflikt? Interessen und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen. Hamburg: VSA
- Deutscher Metallarbeiter-Verband (Hrsg.) 1930: Jahr- und Handbuch für das Jahr 1930. Berlin: DMV
- Dewey, J. 2001: Die Suche nach Gewissheit. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Dieckhoff, J. 2013: Organisieren im Konflikt. Mitgliederentwicklung und Eintrittsverhalten in Arbeitskämpfen – einige Betrachtungen am Beispiel der Gewerkschaft ver.di. In: Kocsis, A./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hrsg.): Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor, S. 19-49
- Die Welt 2010: Fiat-Chef Marchionne will Überproduktion in Europa reduzieren, Ausgabe vom 15.1.2010, S. 12
- Dohse, K. 1987: Innovations in Collective Bargaining through the Multinationalization of Japanese Auto Companies. The Cases of NUMMI (USA) and Nissan (UK). In: Trevor, M. (Hrsg.): The Internationalization of Japanese Business. European and Japanese Perspectives. Frankfurt/Main: Campus, S. 124-155
- Doll, N. 2012: Kahlschlag in Europas Autoindustrie. In: Die Welt vom 27.3.2012, S. 12
- Dörre, K. 1997: Globalisierung – eine strategische Option. Internationalisierung von Unternehmen und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik. In: Industrielle Beziehungen 4/1997, S. 265-290
- Dörre, K. 1999: Industrielle Beziehungen im Spannungsfeld von Globalisierung und eu-

- ropäischer Mehrebenen-Regulation. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) 1999: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: Hampp, S. 297-324
- Dörre, K. 2002: Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Dörre, K. 2005: Intermediarität und gewerkschaftliche Identität. In: Industrielle Beziehungen 2/2005, S. 207-212
- Dörre, K. 2007: Gewerkschaften und die kapitalistische Landnahme: Niedergang oder strategische Wahl? In: Geiselberger, H.: Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 53-78
- Dörre, K. 2007b: Zeitarbeit – eine prekäre Beschäftigungsform. In: IG Metall-Bezirksleitung Berlin-Brandenburg-Sachsen: Sozialreport Zeitarbeit
- Dörre, K. 2007c: Die Wiederkehr der Prekarität. In: Lorenz, F./Schneider, G. (Hrsg.): Ende der Normalarbeit? Mehr Solidarität statt weniger Sicherheit – Zukunft betrieblicher Interessenvertretung. Hamburg: VSA, S. 15-31
- Dörre, K. 2008: Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing? In: WSI Mitteilungen 1/2008, S. 3-10
- Dörre, K. 2010: Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, F./Voß, G.G./Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 873-912
- Dörre, K. 2010b: Landnahme, sekundäre Ausbeutung und soziale Zeitregimes. In: Frey, M./Heilmann, A./Lohr, K./Manske, A./Völker, S. (Hrsg.): Perspektiven auf Arbeit und Geschlecht. München und Mering: Hampp, S. 47-72
- Dörre, K. 2010c: Landnahme und soziale Klassen – Zur Relevanz sekundärer Ausbeutung. In: Thien, H.-G. (Hrsg.): Klassen im Postfordismus. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 113-151
- Dörre, K. 2011: Funktionswandel der Gewerkschaften. Von der intermediären zur fraktalen Organisation. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 267-301
- Dörre, K. 2013: Arbeitssoziologie und Industriegesellschaft. Der Göttinger Ansatz im Rück- und Ausblick. In: Schumann, M.: Das Jahrhundert der Industriearbeit. Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 163-194
- Dörre, K./Baethge, M./Grimm, A./Pelull, W. 1994: Jugendliche Angestellte. Selbstbehauptung gegen Solidarität? Opladen: Leske und Budrich
- Dörre, K./Brinkmann, U. 2005: Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Windolf, P. (Hrsg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45/2005, S. 85-116
- Dörre, K./Hänel, A./Holst, H./Matuschek, I. 2011: Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft? Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein im Prozess kapitalistischer Landnahme. In: Koppetsch, C. (Hrsg.): Nachrichten aus den Innenwelten des Kapita-

- lismus. Zur Transformation moderner Subjektivität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 21-49
- Dörre, K./Happ, A./Matuschek, I. (Hrsg.) 2013: Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben. Hamburg: VSA
- Dörre, K./Haubner, T. 2012: Landnahme durch Bewährungsproben – Ein Konzept für die Arbeitssoziologie. In: Dörre, K./Sauer, D./Wittke, V. (Hrsg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik. Frankfurt/Main: Campus, S. 63-106
- Dörre, K./Holst, H./Nachtwey, O. 2009: Organizing – A Strategic Option for Trade Union Renewal? In: International Journal of Action Research 5(1), S. 13-67
- Dörre, K./Pickshaus, K./Salm, R. 2001: Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9/2001
- Dörre, K./Röttger, B. 2006: Im Schatten der Globalisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Dow Jones 2011: Opel will Absatz 2012 weiter nach oben schrauben, Meldung vom 18.8.2011
- dpa: Chinas Autoindustrie drohen Überkapazitäten, Meldung vom 23. April 2012
- Dreier, U. 2004: Opel verhandelt weiter über Tariferhöhung. In: Westdeutsche Allgemeine Zeitung vom 16.4.2004, S. 14
- Dribbusch, H. 2011: Organisieren am Konflikt: Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 231-263
- Dribbusch, H. 2012: Sozialpartnerschaft und Konflikt: Gewerkschaftliche Krisenpolitik am Beispiel der deutschen Automobilindustrie. In: Zeitschrift für Politik 2/2012, S. 123-143
- Dybowski-Johannson, G. 1980: Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Eine Untersuchung der objektiven und subjektiven Bedingungen der Betriebsratstätigkeit. Frankfurt/Main: Campus
- Edwards, P. 1999: Konflikt und Kooperation: Die Organisation der industriellen Beziehungen im Betrieb. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) 1999: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: Hampp, S. 31-55
- Ehlscheid, C./Pickshaus, K./Urban, H.-J. 2010: Die große Krise und die Chance der Gewerkschaften – Ein Beitrag zur Strategiedebatte. In: Sozialismus 6/2010, S. 43-49
- Ehrenberg, A. 2011: Das Unbehagen an der Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp
- Ehrmann, M. 1998: Die Geschichte des Werkes Sindelfingen der Daimler-Motoren-Gesellschaft und der Daimler-Benz AG. Stuttgart: Universität Stuttgart
- Einenkel, R. 2000: Die Allianz GM-Fiat und der Widerstand der Bochumer Opel-Belegschaft. In: Z. Zeitschrift marxistische Erneuerung, September 2000, S. 106-113
- Einenkel, R. 2005: »...allein hast Du keine Chance.« Der Arbeitskampf bei Opel 2004/2005: Erfahrungen und Perspektiven. Interview in: Z. Zeitschrift marxistische Erneuerung, Juni 2005, S. 52-62

- Einenkel, R. 2005b: »Was bleibt an Solidarität, wenn jeder ums eigene Überleben kämpft?« Interview in: Sozialismus 5/2005, S. 40-44
- Einenkel, R. 2010: »Wenn's darauf ankommt, stehen wir zusammen.« Interview in: Die Tageszeitung vom 11.2.2010, S. 9
- Einenkel, R. 2010b: »Jetzt wird's ernst – Jetzt geht's um's Überleben.« Interview in: Z. Zeitung Marxistische Erneuerung, Juni 2010, S. 37-38
- Einenkel, R. 2013: »Das ist Spaltung pur.« Interview in: junge Welt vom 9.3.2013, S. 3
- Einenkel, R. 2014: »Ein Akt der Ungerechtigkeit.« Interview in: junge Welt vom 5.12.2014, S. 2
- Einstein, A. 1921: Geometrie und Erfahrung. Erweiterte Fassung des Festvortrages gehalten an der Preußischen Akademie der Wissenschaften zu Berlin am 27. Januar 1921. Berlin: Julius Springer
- Eisenmann, E. 2008: Die Notwendigkeit von Erholzeiten – im Rückblick. In: Wagner, H. (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg: VSA, S. 97-103
- Ellguth, P./Kohaut, S. 2008: Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung. In: Industrielle Beziehungen 3/2008, Meiring: Hampp, S. 209-232
- Ellguth, P./Kohaut, S. 2010: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2009. In: WSI-Mitteilungen 4/2010, S. 204-209
- Ellguth, P./Kohaut, S. 2010a: Auf der Flucht? Tarifaustritte und die Rolle von Öffnungsklauseln. In: Industrielle Beziehungen 4/2010, S. 345-371
- Ellguth, P./Kohaut, S. 2011: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. In: WSI-Mitteilungen 5/2011, S. 242-247
- Ellguth, P./Kohaut, S. 2012: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2011. In: WSI-Mitteilungen 4/2012, S. 297-305
- Ellguth, P./Kohaut, S. 2013: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012. In: WSI-Mitteilungen 4/2013, S. 281-288
- Endres, E. 2009: Macht und Solidarität. Audi/NSU Neckarsulm 1974/75: Gegen Beschäftigungsabbau und Standortschließung. Hamburg: VSA
- Engels, F. 1973: Zur Geschichte des Bundes der Kommunisten (1885). In: Marx, K./Engels, F.: Werke, Bd.21. Berlin: Dietz, S. 206-224
- Engels, F. 1972: Die Arbeiterbewegung in Amerika. Vorwort zur amerikanischen Ausgabe der »Lage der arbeitenden Klassen in England« (1887). In: Marx, K./Engels, F.: Werke, Bd.2. Berlin: Dietz, S. 629-636
- Erb, D. 2012: Erpressung bei Opel. In: Metallzeitung 6/2012, S. 6-7
- Ernst, S. 2004: Ahnungslose Journalisten. In: Mitbestimmung 1+2/2005, S. 42-45
- Ernst&Young 2013: The Eurozone and the automotive sector, Executive Summary,

June 2013

- Ernst&Young 2013a: Die größten Automobilhersteller weltweit. Eine Analyse wichtiger Bilanzkennzahlen Januar bis März 2013
- Esping-Andersen, G. 1985: Der Einfluss politischer Macht auf die Entwicklung des Wohlfahrtsstaates im internationalen Vergleich. In: Naschold, F. (Hrsg.): Arbeit und Politik. Frankfurt/Main: Campus, S. 467-503
- Esping-Andersen, G. 1985a: Politics against Markets. The Social Democratic Road to Power. Princeton: University Press
- Esping-Andersen, G. 1985b: Power and Distributional Regimes. In: Politics & Society 14(2), S. 223-256
- Esser, J. 1982: Gewerkschaften in der Krise. Die Anpassung der deutschen Gewerkschaften an neue Weltmarktbedingungen. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- FAZ.Net 2006: General Motors gibt Garantie für Standorte von Opel und Saab, Beitrag vom 19. Dezember 2006 (abgerufen am 19.12.2006)
- Felder, A. 2005: »Kriege immer noch eine Gänsehaut.« Interview in: junge Welt vom 15.10.2005, S. 3
- Felder, A. 2005b: »Ich habe mich dabei immer wohl gefühlt.« Interview in: Amos 1/2005, S. 5-7
- Felder, A./Schwartz, J. 2004: Zur Opel-Betriebsvereinbarung »Restrukturierung« (<http://www.labournet.de/branchen/auto/gm-opel/bochum/adbv123.html>, abgerufen am 23. November 2011)
- Feuerstein, K. 2004: Feines Gespür. Daimler-Benz-Konzernbetriebsrat Karl Feuerstein über die neuen Aufgaben der Arbeitnehmervertreter. Interview in: Wirtschaftswoche, Nr. 13, 25.3.1994, S. 16-18
- Fichtner, M./Zeuner, B. 2002: Zukunft der Gewerkschaften. Erkenntnisse aus einer Literaturstudie. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 2/2002, S. 13-28
- Fischer, K. 2009: Blamierte Kanzlerin. In: junge Welt vom 5.11.2009, S. 8
- Fischer, P. 2000: Globalisierung in der Automobil- und Zulieferindustrie: Herausforderung für Politik und betriebliche Interessenvertretung. In: Klitze, U./Betz, H./Mörike, M. (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg: VSA, S. 65-75
- Fischer, H./Hucko, M. 2010: Opel riskiert Bruch mit Belegschaft. In: Financial Times Deutschland vom 22.1.2010, S. 5
- Fischer, H./Ruch, M. 2010: GM setzt Opel-Sanierung aufs Spiel. In: Financial Times Deutschland vom 21.1.2010, S. 3
- Flecker, J./Schulten, T. 1999: The End of Institutional Stability: What Future for the »German Model«? In: Economic and Industrial Economy 20(1), S. 81-115
- Fleig, G. 2007: Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherung. Interview in: zfo 1/2007, S. 20-22
- Focus.de 2007: Opel in Bochum: Betriebsrat bangt um 1700 Jobs, Beitrag vom 18.4.2007 (abgerufen am 18.4.2007)
- Focus.de 2012: Heikle Aktionärsstruktur: Daimler rüstet sich gegen feindliche Über-

- nahme, Beitrag vom 29.4.2012 (abgerufen am 19.12.2012)
- Fontana, A./Frey, J.H. 2005: The Interview. From Neutral Stance to Political Involvement. In: Denzin, N.K./Lincoln, Y.S. (Hrsg.): The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition. Thousand Oaks: Sage, S. 695-727
- Forster, C.-P. 2009: Opel muss sich auf Werksschließungen einstellen. Interview in: Welt-online vom 13.9.2009 (abgerufen am 13.9.2009)
- Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001: Kooperation statt Klassenkampf, Ausgabe vom 14.4.2001, S. 79
- Frankfurter Allgemeine Zeitung 2005: Ein bisschen Frieden, Ausgabe vom 5.3.2005, S. 14
- Frankfurter Allgemeine Zeitung 2006: Streikwelle bedroht Gewinnziel von Opel, Ausgabe vom 23.6.2006, S. 17
- Frankfurter Allgemeine Zeitung 2008: Opel bittet Regierung um Hilfe, Ausgabe vom 11.11.2008, S. 15
- Frankfurter Allgemeine Zeitung 2008b: Opel beantragt Bürgschaft von 1,8 Milliarden Euro, Ausgabe vom 19.11.2008, S. 1
- Frankfurter Allgemeine Zeitung 2008c: Opel denkt an eine 30-Stunden-Woche, Ausgabe vom 19.11.2008, S. 13
- Frankfurter Allgemeine Zeitung 2012: Opel-Arbeiter sollen auf Lohnplus verzichten, Ausgabe vom 4.1.2012, S. 13
- Franz, K. 2002: »Wir müssen uns stärker internationalisieren.« Interview in: Mitbestimmung 9/2002, S. 55
- Franz, K. 2005: »Es gab keine Alternative.« Interview in: Mitbestimmung 12/2005, S. 24-27
- Franz, K. 2005b: »Unsere Strategie hat sich ausgezahlt.« Interview in: Frankfurter Rundschau vom 30.3.2005, S. 10
- Franz, K. 2008: »Von einem VEB-Opel halte ich wenig.« Interview in: Handelsblatt vom 19.11.2008, S. 4
- Franz, K. 2012: »Zentrale Vorgaben nicht einfach hinnehmen.« Interview in: Mitbestimmung 3/2012, S. 19-21
- Frege, C.M./Kelly, J. (Hrsg.) 2004: Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. Oxford: University Press
- Freudenreich, J.-O. 2005: Geschlossene Gesellschaft. IG Metall kämpft um ihre Macht – mit allen Mitteln. In: Stuttgarter Zeitung vom 15.10.2005, S. 13
- Freudenreich, J.-O. 2007: Der Schatten hinter dem Stern. In: Stuttgarter Zeitung vom 22.9.2007, S. 13
- Freyssinet, J./Seifert, H. 2002: Vereinbarungen zur Sicherung und Verbesserung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit in Europa. In: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: edition sigma, S. 229-244
- Frick, S. 2012: Gas geben in Richtung 2020 – mit neuen Strategien den Vorsprung sichern, Vortrag der Beratungsgesellschaft Deloitte&Touche vom 17.7.2012 in Bam-

- berg, Foliensatz
- Friedel, K. 1990: Vom Massenintegrations-Apparat zur Gewerkschaft »neuen Typs«: der DGB im Übergang vom Fordismus zum Postfordismus. Konstanz: Wisslit
- Fromm, T. 2012: Sergios Blutbad. In: Süddeutsche Zeitung vom 28.7.2012, S. 21
- Fromm, T. 2012b: Das jüngste Gerücht. In: Süddeutsche Zeitung vom 9.2.2012, S. 3
- Fromm, T. 2013: Die Bänder stehen still. In: Süddeutsche Zeitung vom 18.7.2013, S. 18
- FTD.de vom 19. August 2009: Die verkrachten Opel-Staaten von Europa (abgerufen am 20.8.2013)
- Fuchs-Heinritz, W./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. 2007: Lexikon zur Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Funder, M. 1999: Paradoxien der Reorganisation. München und Mering: Hampp
- Funder, M. 2013: Dezentralisierung. In: Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosiologie. Berlin: edition sigma, S. 158-165
- Fürstenberg, F. 1958: Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Köln, Westdeutscher Verlag, S. 418-429
- Gärtner-Leymann, A. 2010: »Allein zu Lasten der Beschäftigten.« Interview in: junge Welt vom 25.5.2010, S. 3
- Gegenwehr ohne Grenzen (GoG) 2009: Die Blamage der Co-Manager. Interview in: ak – analyse & kritik vom 20.11.2009, S. 8
- Geiger, T. 1949: Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel. Köln/Hagen: Kiepenheuer
- German Foreign Policy 2009: Die Automacht. Beitrag vom 8.9.2009 (<http://german-foreign-policy.com/de/fulltext/57607>, abgerufen am 10.1.2014)
- Gerst, D. 2011: Zwischen Wettbewerbspakt und Produzentendemokratie. Betriebsräte im Innovationsprozess. In: Sozialismus 5/2011, S. 46-51
- Gesamtbetriebsrat Daimler AG 2011: 125 Jahre Arbeit und Leben in den Werken von Daimler und Benz. Die Geschichte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung. Ludwigsburg: INFO & IDEE MedienVerlag
- Gester, J. 2008: Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik der Belegschaft von Opel Bochum im Oktober 2004. In: Beweritz, T. (Hrsg.): Die neuen Streiks. Münster: Unrast, S. 64-77
- Gester, J. (Hrsg.) 2007: »Es geht nicht nur um unsere Haut.« Der Streik beim Bosch-Siemens-Hausgerätekwerk in Berlin-Spandau.
- Gester, J./Hajek, W. 2005: Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel in Bochum Oktober 2004. Berlin: Die Buchmacherei
- Gesterkamp, T. 1998: Neue Konfrontationslinien. In: Mitbestimmung 6/1998, 51-52
- Gindin, S. 2009: In großen Dimensionen denken. Zur Krise der Autoindustrie. In: Express 4/2009, S. 6-8
- Gleising, G. (Hrsg.) 1987: »Opel kommt...« 25 Jahre Opel AG in Bochum. Bochum: Ruhr-Echo Verlag
- Gorz, A. 1983: Wege ins Paradies: Thesen zur Krise, Automation und Zukunft der Ar-

- beit. Berlin: Rotbuch
- Gottschalk, B. 2006: Automobilindustrie als Leitindustrie in der globalen Wirtschaft. In: Gottschalk, B./Kalmbach, R. (Hrsg.): *Mastering the Automotive Challenges*. München: sv corporate media, S. 9-29
- Grässlin, J. 1995: *Daimler-Benz: Der Konzern und seine Republik*. München: Droemersch Verlagsgesellschaft
- Grimes, A.J. 1978: Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis. In: *Academy of Management Review*, Heft 4, S. 724-735
- Habermas, J. 1980: Handlung und System – Bemerkungen zu Parsons Medientheorie. In: Schluchter, W. (Hrsg.): *Verhalten, Handeln und System*, Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 68-105
- Hägler, M. 2013: Klimafragen in Untertürkheim. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 18.3.2013, S. 21
- Haipeter, T. 2006: Arbeitszeitregulierung als Element einer innovativen Arbeitspolitik? Zur Erweiterung eines arbeitssoziologischen Konzepts. In: Pries, L./Bosowski, Ch. (Hrsg.): *Europäische Automobilindustrie am Scheideweg. Harte globale Herausforderungen und weiche lokale Erfolgsfaktoren*. München und Mering: Hampp, S. 175-189
- Haipeter, T. 2006b: Der Europäische Betriebsrat bei General Motors – Auf dem Weg zur europäischen Mitbestimmung? In: *WSI-Mitteilungen* 11/2006, S. 617-623
- Haipeter, T. 2009: *Tarifabweichungen und Flächentarifverträge. Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Haipeter, T. 2009a: Erosion der industriellen Beziehungen? Die Folgen der Globalisierung für Tarifsystem und Mitbestimmung in der deutschen Automobilindustrie. In: Lehndorff, S. (Hrsg.): *Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells*. Hamburg: VSA, S. 47-80
- Haipeter, T. 2009b: Kontrollierte Dezentralisierung? Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie. In: *Industrielle Beziehungen* 3/2009, S. 232-253
- Haipeter, T. 2009c: Betriebsräte als neue Tarifakteure? In: *Mitbestimmung* 5/2009, S. 33-37
- Haipeter, T. 2010: Erneuerung aus der Defensive? Gewerkschaftliche Perspektiven der Tarifabweichung. In: *WSI-Mitteilungen* 6/2010, S. 283-290
- Haipeter, T. 2011: Einleitung: Interessenvertretung, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-28
- Haipeter, T. 2011b: Tarifabweichungen, Betriebsräte und Gewerkschaften – Modernisierungschancen in lokalen Konflikten. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 31-60
- Haipeter, T./Banyuls, J. 2007: Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie. In: *Leviathan* 4/2007,

- S. 373-400
- Haipeter, T./Lehndorff, S. 2005: Flexibilität und Dezentralisierung der Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie. In: Pries, L./Hertwig, M. (Hrsg.): Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft? Berlin: edition sigma, S. 105-123
- Haipeter, T./Schilling, G. 2006: Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik. Die Arbeitgeberverbände und das System industrieller Beziehungen in der Metallindustrie. In: Industrielle Beziehungen 1/2006. München und Mering: Hampf, S. 21-42
- Hajek, W. 2005: Der Geist der Rebellion. In: Gester, J./Hajek, W.: Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel in Bochum Oktober 2004. Berlin: Die Buchmacherei, S. 9-16
- Hälker, J. 2004: Betriebsräte in Rollenkonflikten. Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht. München und Mering: Hampf
- Hälker, J./Vellay, C. 2006: Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung. Texte aus der aktuellen internationalen Gewerkschaftsforschung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Hamprecht, H. 2004: Standortgarantie gegen Lohnkürzung. In: Automobilwoche Online vom 5.12.2004 (abgerufen am 3.1.2014)
- Handelsblatt 2004: Bochumer Opel-Werk droht Schließung, Ausgabe vom 13.10.2004, S. 1
- Handelsblatt 2004b: Schweden bringen Opel in Zugzwang, Ausgabe vom 3.11.2004, S. 15
- Handelsblatt 2008: GM zeigt Opel die gelbe Karte, Ausgabe vom 8.1.2008, S. 1
- Hank, R./Meck, G. 2008: Angriff der gierigen Aktionäre. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 7.9.2008, S. 35
- Hartfiel, G./Hillmann, K.-H. 1972: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Kröner
- Hartmann, R. 2006: Opel diskutiert die 4-Tage-Woche. In: Westdeutsche Allgemeine Zeitung vom 2./3.10.2006, S. 13
- Hartmann, R. 2006b: Opelaner bangen um eine Schicht. In: Westdeutsche Allgemeine Zeitung vom 15.10.2006, S. 21
- Hartmann, R. 2009: »Opel hat Geld eingefroren.« In: Westdeutsche Allgemeine Zeitung vom 23.6.2009, Lokalseite 3
- Hartmann, R./Schulte, S. 2009: Bochumer Opelaner klagen auf Urlaubsgeld. In: Westdeutsche Allgemeine Zeitung vom 9.7.2009, S. 10
- Hartz, P. 1996: Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden. Frankfurt/Main: Campus
- Hassel, A. 1999: The Erosion of the German System of Industrial Relations. In: British Journal of Industrial Relations 37, S. 483-505
- Hauff, S. 2007: Industrielle Beziehungen im Spannungsfeld von Ver- und Entbetrieblichungstendenzen. Tagungsbericht GIRA am 27./28.9.2007 in Jena. In: Industrielle Beziehungen 4/2007, S. 379-387
- Haug, F.H. 2009: Gewerkschaften im Hightech-Kapitalismus vor der Hegemoniefrage.

- In: *Das Argument* 6/2009, S. 879-893
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. 2006: Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Survey und Strukturanalyse (BISS). Kurzbericht. Bochum: Universität Bochum
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. 2008: Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretungen zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt/Main: Campus
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. 2012: Verbetrieblichung und betrieblicher Konflikt. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 2/2012, S. 239-359
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L./Rampeltshammer, L. 2010: Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie. Frankfurt/Main: Campus
- Häußermann, H./Siebel, W. 1995: Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Heidemann, W. 2000: Echte Bündnisse oder Etikettenschwindel? In: *Mitbestimmung* 4/2000, S. 17-19
- Heinze, T. 2001: *Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. München: Oldenbourg
- Heisenberg, W. 1965: *Das Naturbild der heutigen Physik*. Hamburg: Reinbek
- Herber, A./Schäfer-Klug, W. 2002: Wie ein Euro-Betriebsrat zum Vertragspartner wird. In: *Mitbestimmung* 9/2002, S. 51-54
- Herbst, L. 1989: Der Krieg und die Unternehmensstrategie deutscher Industrie-Konzerne in der Zwischenkriegszeit. In: Broszat, M./Schwabe, K. (Hrsg.): *Die deutschen Eliten und der Weg in den Zweiten Weltkrieg*. München: C.H.Beck, S. 72-135
- Herrigel, G. 2008: Roles and Rules: Ambiguity, Experimentation and New Forms of Stakeholderism in Germany. In: *Industrielle Beziehungen* 2/2008, S. 111-132
- Herz, C. 2006: GM-Konflikt bedroht neuen Opel Corsa. In: *Handelsblatt* vom 14.6.2006, S. 16
- Herz, C. 2008: GM zieht Bauauftrag von Opel ab. In: *Handelsblatt* vom 6.5.2008, S. 15
- Herz, C. 2011: Opel nimmt sich VW zum Vorbild. In: *Handelsblatt* vom 5.12.2011, S. 22-23
- Herz, C./Buchenau, M. 2007: Name neu, Strategie neu. In: *Handelsblatt* vom 5.10.2007, S. 18
- Herz, C./Schneider, M.C./Jahn, T. 2012: Der Fall Opel. In: *Handelsblatt* vom 8.6.2012, S. 58-67
- Heyl, B. 1997: Der »Opel-Putsch«. Ein »wilder Streik« im Februar 1930. In: Heyl, B./Neugebauer, A. (Hrsg.): »...ohne Rücksicht auf die Verhältnisse«: Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau. Frankfurt/Main: Brandes und Apsel, S. 15-34
- Hirn, W. 2004: Trends Gewerkschaften: Die Gegenspieler der Bosse. In: *Manager Magazin* November 2004, S. 198-205

- Hocke, S. 2012: Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Hoffmann, R. 1978: Einleitung: Zum Betriebsräteproblem heute. In: Crusius, R./Schiefelbein, G./Wilke, M. (Hrsg.): Die Betriebsräte in der Weimarer Republik. Von der Selbstverwaltung zur Mitbestimmung. Berlin: Olle und Wolter, S. I-XXVIII
- Höland, A./Brecht, H./Reim, U. 2000: Flächentarifverträge und betriebliche Bündnisse für Arbeit. In: WSI-Mitteilungen 10/2000, S. 639-646
- Holst, H. 2011: Im Schatten des Marktes. Arbeit und Arbeitsbeziehungen in Callcentern. Frankfurt/Main: Campus
- Holst, H./Nachtwey, O. 2010: Die Internalisierung des Reservearmee Mechanismus. Grenztransformationen am Beispiel der strategischen Nutzung von Leiharbeit. In: Becker, K./Gertenbach, L./Laux, H./Reitz, T. (Hrsg.): Grenzverschiebungen des Kapitalismus. Frankfurt/Main: Campus, S. 280-299
- Holst, H./Nachtwey, O./Dörre, K. 2009: Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. Studie im Auftrag der Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt am Main: OBS-Arbeitsheft 61
- Holtmann, E. 2000: Politiklexikon. München: Oldenbourg
- Holtrup, A. 2008: Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung. München und Mering: Hampp
- Horn, G.H. 2005: Die falsche Brille aufgesetzt? In: Mitbestimmung 3/2005, S. 40-43
- Hoss, W. 2004: Komm ins Offene, Freund. Autobiographie, herausgegeben von Peter Kammerer. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Hoss, W./Mühleisen, H. 1979: Wie es anfang. In: Grohmann, P./Sackstetter, H. (Hrsg.): Plakat. Zehn Jahre Betriebsarbeit bei Daimler-Benz. Berlin: Rotbuch, S. 8-36
- Hubbertz, H. 2000: Gruppenarbeit und Unternehmenskultur. Eine systemtheoretische Fallstudie zum Bochumer Werk der Adam Opel AG. München und Mering: Hampp
- Huber, B. 2009: Manuskript Kundgebungsrede Opel Rüsselsheim, 26.2.2009
- Huber, B. 2010: Kurswechsel für Deutschland – die Lehren aus der Krise. In: Huber, B. (Hrsg.): Kurswechsel für Deutschland – die Lehren aus der Krise. Frankfurt/Main: Campus, S. 13-89
- Huber, B./Burkhard, O./Wagner, H. (Hrsg.) 2006: Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb. Hamburg: VSA
- Hübler, O. 2005: Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung. In: Bellmann, L./Hübler, O./Meyer, W./Stephan, G. (Hrsg.): Institutionen, Löhne und Beschäftigung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 294. Nürnberg: IAB, S. 157-173
- Hübler, O. 2005b: Sind betriebliche Bündnisse für Arbeit erfolgreich? In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 255/6, S. 630-652
- Hummler, H. 2004: DaimlerChrysler – ein exemplarischer Fall. In: Marxistische Blätter 6/2004, S. 10-13
- Hürtgen, S. 2008: Transnationales Co-Management. Betriebliche Politik in der globa-

- len Konkurrenz. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Hüsson, N. 1996: Waffenstillstand. In: Die Quelle 11/1996, S. 12-13
- Hüsson, N. 2004: Kämpfen und verhandeln »Ja«. In: Metall 11/2004, S. 14-16
- Hyman, R. 1996: Die Geometrie des Gewerkschaftsverhaltens: Eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien. In: Industrielle Beziehungen 1/1996, S. 5-35
- Hyman, R. 2001: Understanding European Trade Unionism. Between market, class and society. London: Sage
- Hyman, R. 2011: Gewerkschaftliche Strategien und Solidaritätspolitik unter globalen Konkurrenzbedingungen. In: Gerlach, F./Greven, T./Mückenberger, U./Schmidt, E. (Hrsg.): Solidarität über Grenzen. Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz. Berlin: edition sigma, S. 51-72
- Hyman, R./Gumbrell-McCormick, R. 2010: Trade unions and the crisis: A lost opportunity? In: Socio-Economic-Review 8(2), S. 364-372
- IG Metall 2001: Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick – Zuspitzungen und Diskussionsanreize. Frankfurt/Main: IG Metall-Vorstand
- IG Metall 2003: Der Gesamtbetriebsrat. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute, Nummer 9. Frankfurt/Main: IG Metall-Vorstand, Fachbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik
- IG Metall 2004: Die Einigungsstelle. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute, Nummer 9. Frankfurt/Main: IG Metall-Vorstand, Fachbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik
- IG Metall 2006: Branchenreport Automobilhersteller, Automobilvergleich 2002-2004 – Stagnation der Beschäftigung in Deutschland. Frankfurt/Main: IG Metall-Vorstand Wirtschaft, Technologie, Umwelt
- IG Metall 2007: Im Dienst der Führung. Wie Wilhelm Schelsky die AUB im Auftrag von Siemens-Verantwortlichen aufbaute. Frankfurt/Main: IG Metall-Vorstand Funktionsbereich Betriebspolitik und Mitbestimmung
- IG Metall 2009: Verkauft und verraten. Wie selbst ernannte »Gewerkschaften« Arbeitnehmer und ihre Interessen missachten. Frankfurt/Main: IG Metall-Vorstand Funktionsbereich Handwerk/Betriebspolitik/Maschinenbau
- IG Metall Baden-Württemberg, ohne Datum: Strategie Zukunft. 60 Jahre IG Metall Baden-Württemberg. Ludwigsburg: INFO & IDEE MedienVerlag
- IG Metall Infineon Dialog: Absolute IG Metall-Mehrheit im Infineon Betriebsrat Dresden, <http://dialog.igmetall.de/Ansicht.196+M54a15b71bd5.0.html> vom 28.4.2010 (abgerufen am 28.4.2010)
- IG Metall Stuttgart und Esslingen 1996: Chronik eines Kampfes. Dokumentation über die Auseinandersetzung um die Betriebsvereinbarung zur Standortsicherung bei der Mercedes-Benz AG am Standort Stuttgart. Wildberg: hartmanndruck
- Ilsoe, A./Madsen J.S./Due, J. 2007: Impacts of Decentralisation – Erosion or Renewal? The Decisive Link between Workplace Representation and Company Size in German and Danish Industrial Relations. In: Industrielle Beziehungen 3/2007, S. 201-222
- Jacobi, O. 2003: Renewal of the Collective Bargaining System? In: Müller-Jentsch, W./

- Weitbrecht, H. (Hrsg.): The Changing Contours of German Industrial Relations. München und Mering: Hampp, S. 15-38
- Jacobs, T. 2007: Daimler AG: Sternstunde der Stuttgarter Autoschmiede, Focus-online vom 17.11.2007 (abgerufen am 20.12.2012)
- Jung, S./Schnabel, C. 2009: Paying more than necessary? The wage cushion in Germany, Universität Erlangen-Nürnberg, Diskussionspapier 63, Juni 2009
- Junge Welt 2004: Totale Verunsicherung, Ausgabe vom 14.10.2004, S. 9
- Junge Welt 2008: Daimler und VW nach Rumänien, Ausgabe vom 20.5.2008, S. 9
- Junge Welt 2008b: Daimler baut neues Werk in Ungarn, Ausgabe vom 19.6.2008, S. 9
- Junge Welt 2008c: Daimler baut Lkw-Werk in Indien, Ausgabe vom 8.7.2008, S. 9
- Junge Welt 2008d: Daimler will Lkw in China bauen, Ausgabe vom 8.8.2008, S. 9
- Junge Welt 2008e: Daimler-Betriebsrat gegen Zerschlagung, Ausgabe vom 8.9.2008, S. 5
- Junge Welt 2008f: Daimler präzisiert Produktionspause, Ausgabe vom 28.10.2008, S. 5
- Jürgens, U. 1984: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess. Eine Problemskizze der Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 58-91
- Jürgens, U. 2005: Charakteristika der europäischen Automobilindustrie. Gibt es einen europaspezifischen Entwicklungsweg? In: Schmidt, G./Bungsche, H./Heyder, T./Klemm, M. (Hrsg.): Und es fährt und fährt... Automobilindustrie und Automobilkultur am Beginn des 21. Jahrhunderts. Berlin: edition sigma, S. 11-45
- Jürgens, U. 2007: Strukturveränderungen von Arbeit und Beschäftigung in der internationalen Automobilindustrie. In: Fischer, J./Nullmeier, E. (Hrsg.): Hauptsache Arbeit!? Frankfurt/Main: Peter Lang, S. 75-87
- Jürgens, U./Meißner, H.-R. 2005: Arbeiten am Auto der Zukunft. Produktinnovation und Perspektiven der Beschäftigung. Berlin: edition sigma
- Jürgens, U./Krzywdzinski, M. 2006: Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung – Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006. Discussion Paper SP III 2006-303. Berlin: WZB
- Jürgens, U./Krzywdzinski, M. 2007: Kein Garant für sichere Jobs. Der schwierige Balanceakt der Beschäftigungspakte in der Autoindustrie. In: WZB-Mitteilungen, März 2007, S. 44-47
- Jürgens, U./Krzywdzinski, M. 2009: Verlagerung nach Mittelosteuropa und Wandel der Arbeitsmodelle in der Automobilindustrie. Frankfurt/Main: Otto Brenner Stiftung
- Jürgens, U./Meißner, H.-R. 2005: Arbeiten am Auto der Zukunft. Produktinnovationen und Perspektiven der Beschäftigten. Berlin: edition sigma
- Kädtler, J. 2006: Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den

- Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg: VSA
- Kädtler, J./Sperling, H.-J. 2001: Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf die Unternehmen? In: SOFI-Mitteilungen 29/2001, S. 23-43
- Kädtler, J./Sperling, H.-J. 2003: Globalization and Financialization as Triggers for Enterprise Reorganisation and the Impact on Industrial Relations. In: SOFI-Mitteilungen 31/2003, S. 53-65
- Kaiser, A. 2009: Abschied vom Export: Wie Daimler der Weltwirtschaft hilft. In: Manager Magazin online vom 3. Dezember 2009 (abgerufen am 2.1.2013)
- Kalass, V. 2012: Neue Gewerkschaftskonkurrenz im Bahnwesen. Konflikt um die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Kalmbach, R. 2006: Die nächste Runde im automobilen Powerplay. In: Gottschalk, B./Kalmbach, R. (Hrsg.): Mastering the Automotive Challenges. München: sv corporate media, S. 31-50
- Katz, H.C. 1985: Shifting Gears. Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry. Cambridge: MIT Press
- Katz, H.C./Kochan, T.A./Keefe, J.H. 1987: Industrial Relations and Productivity in the U.S. Automobile Industry. In: Brookings Papers on Economic Activity 3, S. 685-728
- Kaufmann, S. 2010: Boom 2010. Ende oder neue Runde der globalen Autokrise? In: Luxemburg 3/2010, S. 34-39
- Keller, B. 2008: Berufsverbände, Tarifautonomie und das System der Interessenvertretung. In: Leviathan 3/2008, S. 354-390
- Kempe, M. 1998: Langsamer, aber besser. In: Mitbestimmung 7/1998, S. 34-36
- Kempe, M. 2000: Arbeiten im 1,3-Minuten-Takt. In: Mitbestimmung 7/2000, S. 18-20
- Kern, H./Schumann, M. 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: C.H. Beck
- Kiefl, W./Lamnek, S. 1984: Qualitative Methoden in der Marktforschung. In: Planung und Analyse 11-12/1984, S. 474-480
- Kißler, L 2007: Politische Soziologie. Konstanz: UVK
- Kittner, M. 2005: Arbeitskampf. Geschichte, Recht, Gegenwart. München: C.H.Beck
- Klemm, E. 1999: Mitbestimmung im transatlantischen Dialog. Interview in: Mitbestimmung 12/1999, S. 32-34
- Klemm, E. 2002: »Ein Ort solidarischen Handelns.« Interview in: Mitbestimmung 11/2002, S. 16-19
- Clindworth, H./Schröder, W. 2010: Der Begriff der Solidarität in der wissenschaftlichen Literatur von 1990 bis 2009 – Bedeutung, Wandel und Schlussfolgerungen hinsichtlich der sozialen Sicherungssysteme in der BRD. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung
- Klobes, F. 2005: Produktionsstrategien und Organisationsmodi. Internationale Arbeitsteilung am Beispiel von zwei Standorten der Volkswagen AG. Hamburg: VSA
- Knaak, A. 1990: Bochum: »Metaller bei Opel« contra IG Metall. Der Streit um die Nacht-

- arbeit. In: Die Quelle 5/1990, S. 16
- Knauer, M. 2011: Druck auf Opel wächst. In: Automobilwoche vom 6.3.2011, S. 4
- Kobel, A. 2005: Redebedarf bei Alstom. Kreativer Widerstand per Betriebsversammlung. In: Express 9/2005
- Koch, M. 2010: Der gemeinsame Feind schweißt zusammen. In: Süddeutsche Zeitung vom 9.4.2010, S. 20
- Kochan, T.A./Katz, H.C./McKersie, R.B. 1986: The Transformation of American Industrial Relations. New York: Basic Books
- Kohaut, S./Schnabel, C. 2003: Verbreitung, Ausmaß und Determinanten der übertariflichen Entlohnung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4/2003, S. 661-671
- Kohaut, S./Schnabel, C. 2006: Tarifliche Öffnungsklauseln: Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung. Diskussionspapiere Nr. 41. Erlangen/Nürnberg: Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Volkswirtschaft
- Köhler, H.-D. 2010: Daimler: Neue Profitstrategien. In: Luxemburg 3/2010, S. 28-33
- Köhnen, H. 2000: Industrielle Beziehungen und betriebliche Auseinandersetzungen in Nordamerika. Neue Unternehmensstrategien und die Automobilarbeitergewerkschaften UAW und CAW. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Konicz, T. 2009: Billiglohn in Dixieland. In: junge Welt vom 15.12.2009, S. 15
- König, E./Zedler P. (Hrsg.) 1995: Bilanz qualitativer Forschung. Band II: Methoden. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- König, O. 1997: Metaller »erstreikten« 100 Prozent Lohnfortzahlung. In: Sozialismus 1/1997, S. 34-36
- Korpi, W. 1983: The Democratic Class Struggle. London: Routledge & Kegan
- Korpi, W. 1985: Economic Growth and the Welfare State. A Comparative Study of 18 OECD Countries. In: Labour and Society 10, S. 195-209
- Korpi, W. 1989: Macht, Politik und Staatsautonomie in der Entwicklung der sozialen Bürgerrechte. In: Journal für Sozialforschung 29, S. 137-164
- Korsch, K. 1968: Arbeitsrecht für Betriebsräte (1922). Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt
- Kort, K. 2009: Fiat konzentriert sich auf Chrysler. In: Handelsblatt vom 2.6.2009, S. 16
- Kotthoff, H. 1981: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologisierung von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/Main: Campus
- Kotthoff, H. 1985: Betriebliche Interessenvertretung durch Mitbestimmung des Betriebsrats. In: Endruweit, G. (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz. Berlin: de Gruyter, S. 65-87
- Kotthoff, H. 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering: Hampp
- Kotthoff, H. 1995: Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines »alten Hasen«. In: Arbeit 4/1995, S. 425-447
- Kotthoff, H. 1998: Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Be-

- etriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und »gnadenlosem Kostensenkungsdiktat«. In: Industrielle Beziehungen, 1/1998, S. 76-100
- Kotthoff, H. 2001: Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Zeichen von Flexibilisierung und Shareholder value. Zwischen Verbetrieblichung und Entbetrieblichung, Vortrag FORBA
- Kotthoff, H. 2006: Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung. Berlin: edition sigma
- Kotthoff, H. 2006b: Ten Years of General Motors European Employee Forum (EEF). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Kotthoff, H. 2013: Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung. In: Industrielle Beziehungen, 4/2013, S. 323-341
- Krempel, L. 2008: Die Deutschland AG 1996-2006 und die Entflechtung der Kapitalbeziehungen der 100 größten deutschen Unternehmen. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Vortrag am 19.11.2008 in Trier
- Krug, H.-H. 2004: Aktionstag gegen Erpressung bei Daimler: Ist Spaltung der Belegschaften erfolgreich? Interview in: junge Welt vom 15.7.2004, S. 2
- Krull, S./Massarrat, M./Steinrücke, M. (Hrsg.) 2009: Schritte aus der Krise. Arbeitszeitverkürzung, Mindestlohn, Grundeinkommen: Drei Projekte, die zusammengehören. Hamburg: VSA
- Kröger, M. 2007: US-Autoindustrie: Käuferstreik trifft Lebensnerv der Big Three. Spiegel-online vom 22.9.2007 (abgerufen am 3.1.2014)
- Kuczynski, T. 2009: Lange Wellen der Konjunktur. In: LunaPark21 7/2009, S. 69-71
- Kugler, A. 1997: Das Opel-Management während des Zweiten Weltkrieges. Die Behandlung »feindlichen Vermögens« und die »Selbstverantwortung« der Rüstungsindustrie. In: Heyl, B./Neugebauer, A. (Hrsg.): »...ohne Rücksicht auf die Verhältnisse«: Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau. Frankfurt/Main: Brandes und Apsel, S. 35-68
- Kuhnert, F. 2012: Fachkonferenz der IG Metall Bayern – Automobilindustrie setzt auf neue Märkte. Vortrag der Beratungsgesellschaft PwC vom 17.7.2012 in Bamberg, Foliensatz
- Kühnl, R. 1971: Formen bürgerlicher Herrschaft. Liberalismus – Faschismus. Hamburg: Rowohlt
- Kupfer, G. 2009: »Die Gesamtbilanz für Bremen ist negativ.« Interview in: junge Welt vom 8.12.2009, S. 3
- Kurz-Scherf, I./Zeuner, B. 2001: Politische Perspektiven der Gewerkschaften zwischen Opposition und Kooperation. Für eine neue Debatte über alte Grundwerte. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/2001, S. 147-160
- Kutlu, Y. 2013: Partizipative Streikführung: Der Erzieherinnenstreik. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt/Main: Campus, S. 226-241
- Lamnek, S. 2005: Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim/Basel: Beltz
- Lamparter, D.H. 1996: Meister im Spagat. Gesamtbetriebsräte lösen Konflikte zwischen

- Chefs und Basis meist pragmatisch: Drei Beispiele. In: Die Zeit 48/1996, S. 25-26
- Lauschke, K. 2007: Der Wandel in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung nach den westdeutschen Septemberstreiks. In: Gehrke, B./Horn, G.-R.: 1968 und die Arbeiter. Studien zum »proletarischen Mai« in Europa. Hamburg: VSA, S. 76-91
- Lehndorff, S. 2011: »Besser statt billiger« als Türöffner zur Stärkung der Gewerkschaft? Anregungen aus einer gewerkschaftlichen Innovationskampagne für die »Trade Union Revitalisation Studies«. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 86-112
- Leminsky, G. 2001: Gewerkschaften und Mitbestimmung in Deutschland: Historischer Rückblick und Handlungsprospekt für die Zukunft. In: Abel, J./Ittermann, P. (Hrsg.): Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa. München und Mering: Hampf, S. 39-68
- Lessenich, S./Mau, S. 2005: Reziprozität und Wohlfahrtsstaat. In: Adloff, F./Mau, S. (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen – Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/Main: Campus, S. 257-276
- Lévesque, C./Murray, G. 2010: Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. In: Transfer – European Review of Labour and Research, 16(3), S. 333-350
- Link, P. 2002: Betriebliche Bündnisse für Arbeit. In: Arbeit und Arbeitsrecht 6/2002, S. 260-261
- Lukes, S. 2005: Power: A Radical View. London: Palgrave
- Luxemburg, R. 2012: Die Krise der Sozialdemokratie (1916), E-Book. Altenmünster: Jazzybee
- Manager Magazin Online vom 12.10.2012: Ankeraktionär geht: Abu Dhabi vollzieht Daimler-Rückzug (abgerufen am 19.12.2012)
- Mann, M. 1994: Geschichte der Macht. Von den Anfängen bis zur Griechischen Antike. Frankfurt/Main: Campus
- Martens, H. 2002: Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu. Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung. Beratung und Forschungstransfer in den 1990ern. Münster: Lit
- Marx, K. 1989: Das Elend der Philosophie. Antwort auf Proudhons »Philosophie des Elends« (1847). Auszug in: Marx, K./Engels, F.: Ausgewählte Werke in sechs Bänden, Bd.1. Berlin: Dietz
- Marx, K./Engels, F. 1962: Das Kapital, Band I-III, In: MEW Band 23-25, Berlin: Dietz
- Marx, K./Engels, F. 1956-1968: Werke (MEW). Berlin: Dietz
- Massa-Wirth, H. 2007: Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland – USA. Berlin: edition sigma
- Massa-Wirth, H./Seifert, H. 2004: Betriebliche Bündnisse nur mit begrenzter Reichweite? In: WSI-Mitteilungen 5/2004, S. 246-254
- Massa-Wirth, H./Seifert, H. 2005: German Pacts for Employment and Competitive-ness, Concessionary Bargaining as a Reaction to Globalisation and European Inte-

- gration? In: *Transfer* 1/2005, S. 26-44
- Massa-Wirth, H./Seifert, H. 2006: Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Flexibilisierung der Personalpolitik. In: Nienhüser, W. (Hrsg.): *Beschäftigungspolitik von Unternehmen. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse*. München/Mering: Hampp, S. 175-195
- Mattes, H. 2001: Kooperation statt Klassenkampf. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 14.4.2001, S. 79
- Mattes, H. 2008: Autobauer in der Erfolgsspur: Opel und die Sache mit dem Image. *FAZ.Net* vom 12.5.2008 (abgerufen am 12.5.2008)
- Maurer, P. 2007: Warum Fusionen scheitern. In: *Wirtschaft + Weiterbildung* 5/2007, S. 21-25
- Mauer, A./Seifert, H. 2001: Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität? In: *WSI Mitteilungen* 54, S. 490-500
- Mayring, P. 1994: *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Boehm, A./Mengel, A./Muhr, T. (Hrsg.): *Texte verstehen*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz, S. 159-175
- Mayring, P. 2002: *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim und Basel: Beltz
- Meiners, K. 2004: Stern auf Sparkurs. In: *Mitbestimmung* 10/2004, S. 16-19
- Meinhardt, U. 2005: Die Mär von Geheimverhandlungen (<http://archiv.labournet.de/branchen/auto/dc/allg/meinhardt.html>, abgerufen am 3.1.2014)
- Meinke, U. 2006: Sozialer Sprengstoff. In: *Westdeutsche Allgemeine* vom 14.10.2006, S. 11
- Meinke, U. 2006b: Schlammschlacht bei Opel. In: *Westdeutsche Allgemeine* vom 15.12.2006, S. 1
- Meinke, U. 2006c: Wirbel um Opel-Geheimplan. In: *Westdeutsche Allgemeine* vom 15.12.2006, S. 10
- Meinke, U. 2006d: Aufatmen bei Opel. In: *Westdeutsche Allgemeine* vom 20.12.2006, S. 19
- Meißner, H.-R. 2009: *Produktentwicklung und Innovation in der Automobilindustrie*. Diskussionspapier für die IG Metall-Betriebsrätekonferenz am 25./26.3.2009 in Berlin
- Meißner, H.-R./Jürgens, U. 2007: *Zur Lage der deutschen Automobil-Zulieferindustrie im Jahr 2007*. Studie im Auftrag der Bundestagsabgeordneten Sabine Zimmermann (Die Linke), Berlin: WZB
- Meißner, H.-R. 2012: *Strukturbruch in der Automobilindustrie*. In: Allespach, M./Ziegler, A. (Hrsg.): *Zukunft des Industriestandortes Deutschland 2020*, Frankfurt/Main: Schüren, S. 193-215
- Mercedes Benz AG 1990: *Daimler-Motoren-Gesellschaft*
- Mercedes-Benz-Koordination/express-Redaktion (Hrsg.) 1997: *Werktage werden schlechter. Die Auswirkungen der Unternehmenspolitik von Daimler Benz auf die Beschäftigten*. Offenbach: Express

- Metall 2003: DaimlerChrysler Untertürkheim: Aus für Krankenrückkehrgespräche, Heft 9/2003, S. 6
- Metall 2004: »Strang oder Pistole«, Heft 11/1996, S. 21
- Metall 2006: Astra-Standorte halten zusammen, Heft 1-2/2006, S. 32
- Metall 2006b: Opel-Beschäftigte bleiben alarmiert, Heft 9/2006, S. 32
- Meuser, M./Nagel, U. 1994: Expertenwissen und Experteninterview. In: Hitzler, R./Honer, A./Maeder, C. (Hrsg.): Expertenwissen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 180-192
- Meuser, M./Nagel, U. 1997: Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim und München: Juventa, S. 481-491
- Meuser, M./Nagel, U. 2002: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske und Budrich, S. 71-93
- Meuser, M./Nagel, U. 2003: Experteninterview. In: Bohnsack, R./Marotzki, W./Meuser, M. (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch. Opladen: Leske und Budrich, S. 57-58
- Michaels, H. 1973: Die Chaoten von Bochum. Wie radikale Gruppen den Opel-Betriebsrat und die IG Metall mattsetzen wollen. In: Die Zeit vom 24. August 1973, S. 17
- Milkman, R. 2010: The US labour movement and the audacity of hope. In: Socio-Economic-Review 8(2), S. 372-376
- Minssen, H. 2013: Mikropolitik. In: Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: edition sigma, S. 334-340
- Minssen, H./Riese, C. 2007: Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Berlin: edition sigma
- Mortsiefer, H. 2008: Daimler hat keine Angst vor dem Abschwung. In: Der Tagesspiegel vom 10.4.2009, S. 23
- Möller, J./Walwei, U. 2009: Das deutsche Arbeitsmarktwunder auf dem Prüfstand. In: IAB-Forum Spezial 2009, S. 4-11
- Müller, J. 2005: Betriebliche Bündnisse für Arbeit. In: Arbeit und Arbeitsrecht 3/2005. S. 150-154
- Müller, T./Rüb, S. 2004: Global employee representation at DaimlerChrysler. In: European Works Councils Bulletin 50/2004, S. 7-11
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) 1988: Die Zukunft der Gewerkschaften. Ein internationaler Vergleich. Frankfurt/New York: Campus
- Müller-Jentsch, W. 1995: Mitbestimmung als kollektiver Lernprozess – Versuch über die Betriebsverfassung. In: Rudolph, K./Wickert, C. (Hrsg.): Geschichte als Möglichkeit: Über die Chancen von Demokratie; Festschrift für Helga Grebing. Essen: Klartext, S. 42-54
- Müller-Jentsch, W. 1996: Theorien industrieller Beziehungen. In: Industrielle Bezie-

- hungen 1/1996, S. 36-64
- Müller-Jentsch, W. 1997: Soziologie der industriellen Beziehungen – Eine Einführung. Frankfurt/Main: Campus
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) 1999: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: Hampp
- Müller-Jentsch, W. 2003: Organisationssoziologie – Eine Einführung. Frankfurt/Main: Campus
- Müller-Jentsch, W. 2005: Verteidigung der Intermediaritätsthese. In: Industrielle Beziehungen 2/2005, S. 189-195
- Müller-Jentsch, W. 2006: Kapitalismus ohne Gewerkschaften? In: Blätter für deutsche und internationale Politik 10/2006, S. 1234-1243
- Müller-Jentsch, W. 2007: Strukturwandel der industriellen Beziehungen. »Industrial Citizenship« zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Müller-Jentsch, W. 2007b: Geschichte der Mitbestimmung 1848-1960. Wie die Gewerkschaften zur Mitbestimmung kamen, Teil I. In: Mitbestimmung 12/2007, S. 52-57
- Müller-Jentsch, W. 2008: Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 51-78
- Nachtwey, O. 2010: Institutionelle Macht und prekäre Beschäftigung. In: Sozialismus 11/2010, S. 38-44
- Nachtwey, O./Décieux, F./Mergener, A./Amlinger, M./Brinkmann, U. 2013: Postdemokratie und Industrielle Beziehungen. Erosionsprozesse der betrieblichen Mitbestimmung und der Geltung von Tarifverträgen. In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen 1/2013, S. 61-74
- Nachtwey, O./Holst, H. 2010: Die Internalisierung des Reservearmeeemchanismus. Grenztransformationen am Beispiel der strategischen Nutzung von Leiharbeit. In: Becker, K./Gertenbach, L./Laux, H./Reitz, T. (Hrsg.): Grenzverschiebungen des Kapitalismus. Umkämpfte Räume und Orte des Widerstands. Frankfurt/Main: Campus
- Nachtwey, O./Wolf, L. 2013: Strategisches Handlungsvermögen und gewerkschaftliche Erneuerung im Dienstleistungssektor. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt/Main: Campus, S. 179-198
- Nachtwey, O./Wolf, L./Urban, T./Thiel, M./Knütter, S./Nicklich, M. 2012: Die Rolle des strategischen Handlungsvermögens für die gewerkschaftliche Erneuerung. Fallstudien aus dem deutschen Modell Industrieller Beziehungen. Thesenpapier (unveröffentlicht)
- Naumann, B. 2005: Betriebliche »Bündnisse für Arbeit« und Zukunft der Tarifautonomie. Remscheid: Gardez
- Negt, O. 2004: Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift. Göttingen: Steidl
- Neliba, G. 2000: Die Opel-Werke im Konzern von General Motors (1929-1948) in Rüs-

- selsheim und Brandenburg: Produktion für Aufrüstung und Krieg ab 1935 unter nationalsozialistischer Herrschaft. Frankfurt/Main: Brandes und Apffel
- Nelson, L. 1972: Die bessere Sicherheit – Ketzereien eines revolutionären Revisionisten (1927). In: Nelson, L.: Recht und Staat. Hamburg: Felix Meiner Verlag
- Nesshöver, C. 2004: Klassenkampf in Bochum. In: Handelsblatt vom 21.10.2004, S. 12
- Nettelstroth, W./Schilling, G./Vanselow, A. 2011: Betriebliche Mitbestimmung und die gewerkschaftliche Modernisierungskampagnen der IG Metall Nordrhein-Westfalen. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 113-135
- Neumann, K. 2009: Metaller auf einer Liste. In: junge Welt vom 1.10.2009, S. 9
- Neumann, K. 2009a: Lohndrücker raus. In: junge Welt vom 23.12.2009, S. 9
- Neumann, K. 2009b: Erpressung erfolgreich. In: junge Welt vom 26.9.2009, S. 5
- Neumann, K. 2009c: Daimler erpresst Belegschaft. In: junge Welt vom 11.7.2009, S. 5
- Neumann, K. 2009d: Lohnraub bei Daimler. In: junge Welt vom 2.4.2009, S. 5
- Neumann, K. 2009e: Daimler-Deal fast perfekt. In: junge Welt vom 25.4.2009, S. 1
- Neumann, K. 2009f: »Kostenoptimaler« Abbau. In: junge Welt vom 3.12.2009, S. 5
- Neumann, K. 2009g: Mettingen zeigt Solidarität. In: junge Welt vom 5.12.2009, S. 3
- Neumann, K. 2009h: Daimler auf dem Sprung. In: junge Welt vom 2.12.2009, S. 1
- Neumann, K. 2009i: Uwe ruft zur Revolution. In: junge Welt vom 2.12.2009, S. 5
- Neumann, K. 2009j: Keine Ruhe in Sindelfingen. In: junge Welt vom 4.12.2009, S. 4
- Neumann, K. 2009k: »Ohne C geht's Ländle hee.« In: junge Welt vom 5.12.2009, S. 3
- Neumann, K. 2009l: Streik zeigt Wirkung. In: junge Welt vom 8.12.2009, S. 3
- Neumann, K. 2009m: Daimler: Auch Bremen gehen die Teile aus. In: junge Welt vom 9.12.2009, S. 1
- Neumann, K. 2009n: Keine Sicherheit. In: junge Welt vom 12.12.2009, S. 5
- Neumann, K. 2009o: Zynische Zocker. In: junge Welt vom 5.11.2009, S. 1
- Neumann, K. 2010: Unklares Bild bei Betriebsratswahlen. In: junge Welt vom 17.3.2010, S. 5
- Neumann, K. 2010a: »Von der Spitze weg«. In: junge Welt vom 19.2.2010, S. 9
- Neumann, K. 2010b: Wischiwaschi-Papier. In: junge Welt vom 3.2.2010, S. 4
- Neumann, K. 2010c: Gerangel bei Opel. In: junge Welt vom 11.3.2010, S. 5
- Neumann, K. 2010d: Bochum baut ab. In: junge Welt vom 18.12.2010, S. 9
- Neumann, K. 2010e: Mageres Angebot. In: junge Welt vom 18.8.2010, S. 5
- Neumann, K. 2010f: Starke Opposition. In: junge Welt vom 18.3.2010, S. 5
- Neumann, K. 2011: Ausschlüsse bei Daimler Sindelfingen. In: junge Welt vom 11.2.2011, S. 4
- Neumann, K. 2011a: »Kündigungen unsozial«. In: junge Welt vom 23.8.2011, S. 15
- Neumann, K. 2011b: General Motors beendet Verkaufsdebatte. In: junge Welt vom 29.7.2011, S. 9
- Neumann, K. 2011c: Keine Chance für Antwerpen. In: junge Welt vom 20.10.2010, S. 2

- Neumann, K. 2011d: Druck aus Detroit. In: junge Welt vom 3.2.2011, S. 9
- Neumann, K. 2011e: Entlassungen drohen. In: junge Welt vom 4.2.2011, S. 9
- Neumann, K. 2011f: Opel: Arbeitszeitverkürzung abgelehnt. In: junge Welt vom 5.4.2011, S. 4
- Neumann, K. 2011g: Bochum blutet aus. In: junge Welt vom 3.6.2011, S. 9
- Neumann, K. 2011h: Opel will Belegschaft spalten. In: junge Welt vom 30.6.2011, S. 4
- Neumann, K. 2011i: Die Frist läuft ab. In: junge Welt vom 13.7.2011, S. 4
- Neumann, K. 2011j: Frist abgelaufen. In: junge Welt vom 17.8.2011, S. 5
- Neumann, K. 2011k: Opel beharrt auf Entlassungen. In: junge Welt vom 13.9.2011, S. 2
- Neumann, K. 2012: Allianz der Schwachen. In: junge Welt vom 2.3.2012, S. 9
- Neumann, K. 2013: Abwicklung abgelehnt. In: junge Welt vom 23.3.2013, S. 1
- Neuner, M. 2013: Bedingungsgebundene Tarifarbeit: Ein erfolgreicher Weg zur Erneuerung? In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt/Main: Campus, S. 213-225
- Niemann, H./Feldenkirchen, W. 2005: 100 Jahre DaimlerChrysler Werk Untertürkheim 1904-2004. Vaihingen/Enz: IPa
- Nienhäuser, W./Hoßfeld, H. 2007: Regulierungsform und Verbetriebligungsneigung von Managern und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Industrielle Beziehungen 4/2007, S. 289-315
- Nienhäuser, W./Hoßfeld, H. 2008: Verbetriebligung aus der Perspektive betrieblicher Akteure. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Niemeyer, E./Rapp, T. 2001: Betriebsratsarbeit als Co-Management – Versuch der Neubewertung eines belasteten Begriffs. In: Arbeitsrecht im Betrieb. Heft 08/2001, Frankfurt/Main: Bund-Verlag, S. 473-478
- N-TV.de vom 2. Juli 2007: Opel Antwerpen: Mehr als ein Drittel geht (abgerufen am 2.7.2007)
- Nunnekamp, P. 2005: Der Automobilstandort Deutschland unter Wettbewerbsdruck. In: Pries, L./Hertwig, M. (Hrsg.): Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft? Berlin: edition sigma, S. 39-58
- NZZ-online vom 30. Mai 2009: Rettungsplan für Opel steht (abgerufen am 30.5.2009)
- Obertreis, R. 2006: Wirbel um Opel-Stammwerk. In: Westdeutsche Allgemeine vom 2.11.2006, S. 11
- Oertel, H. 2001: Opel-Sanierung: »Wir lassen uns nicht spalten.« In: Metall 9/2001, S. 14
- Oertel, H./Kandel, N. 2004: Autobeschäftigte im Würgegriff. In: Metall 10/2004, S. 8-9
- Ohl, K. 2009: Die Ost-West-Tarifangleichung in der Metall- und Elektroindustrie. In:

- WSI-Mitteilungen 11/2009, S. 627-630
- Ohl, K. 2011: Beschäftigungssicherung in Tarifverträgen – Zukunft in Arbeit und Bildung. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Zwischen »Beschäftigungswunder« und »Lohndumping«? Tarifpolitik in und nach der Krise. Hamburg: VSA, S. 24-32
- Ohl, K. 2011b: Gemeinsam durch die Krise – Arbeitgeberstrategien in der Metall- und Elektroindustrie. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Zwischen »Beschäftigungswunder« und »Lohndumping«? Tarifpolitik in und nach der Krise. Hamburg: VSA, S. 88-93
- Ortmann, G. 1995: Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Osterloh, M. 1993: Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Patzelt, W.J. 2007: Einführung in die Politikwissenschaft. Grundriss des Faches und studiumbegleitende Orientierung. Passau: Wissenschaftsverlag Richard Rothe
- Pein, M.-G.v. 1990: 100 Jahre Daimler-Motoren-Gesellschaft: 1890-1990. Stuttgart: Mercedes-Benz AG
- Peräkylä, A. 2005: Analyzing Talk and Text. In: Denzin, N.K./Lincoln, Y.S. (Hrsg.): The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition. Thousand Oaks: Sage, S. 869-886
- Peters, J. 2007: Zerstören, stabilisieren oder reformieren? Perspektiven von Tarifautonomie und Flächentarifvertrag im 21. Jahrhundert. In: Peters, J.: Aufbruch in Zeiten des Umbruchs. Reden und Schriften für eine starke IG Metall. Hamburg: VSA, S. 43-56
- Peters, J./Gorr, H. 2009: In freier Verhandlung. Dokumente zur Geschichte der Tarifpolitik der IG Metall 1945-2002. Göttingen: Steidl
- Pfeiffer, S. 2007: Montage und Erfahrung. Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen. München und Mering: Hampp
- Pfister, H. 2004: Zehntausend protestieren in Untertürkheim. In: Stuttgarter Nachrichten vom 16. Juli 2004, S. 17
- Pflüger, J./Pongratz, H.J./Trinczek, R. 2010: Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme. In: Pongratz, H.J./Trinczek, R. (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, S. 23-67
- Pickshaus, K. 1983: Politische Differenzierungen im Großbetrieb: Zur Herausbildung linksoppositioneller Betriebsratslisten. In: Jahrbuch des IMSF 6/1983, S. 199-222
- Pickshaus, K./Urban, H.-J. 2009: Gute Arbeit als Strategie – Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2009, S. 95-112
- Pickshaus, K./Urban, H.-J. 2010: Krisenopfer Gute Arbeit? Gewerkschaftliche Arbeitspolitik in der Krise des Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2010, S. 39-53
- Pickshaus, K./Urban, H.-J. 2011: Das Nach-Krisen-Szenario: Beschäftigungspolitische Entspannung und arbeitspolitische Problemzuspitzung. In: Schröder, L./Urban, H.-

- J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2011, S. 21-39
- Pilz, F./Ortwein, H. 2008: Das politische System Deutschlands. Systemintegrierende Einführung in das Regierungs-, Wirtschafts- und Sozialsystem. München: Oldenbourg
- Piven, F.F./Cloward, R.A. 2000: Power Repertoires and Globalization. In: *Politics and Society* 28(3), S. 413-430
- Pongratz, H.J./Trinczek, R. 2010: Industriesoziologische Fallstudien. Impulse zur Methodenreflexion. In: Pongratz, H.J./Trinczek, R. (Hrsg.): *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*, S. 7-20
- Pretzlaff, H./Heller, M. 2009: Daimler weist Kritik an C-Klasse-Planung zurück. In: *Stuttgarter Zeitung* vom 16. September 2009, S. 13
- Pretzlaff, H. 2010: Daimler hebt das Gewinnziel an. In: *Stuttgarter Zeitung* vom 29. Oktober 2010, S. 11
- Preuß, S. 2007: Daimler kündigt Aktienrückkauf an. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 30. August 2007, S. 17
- Preuß, S. 2009: Dieter Zetsches nicht mehr ganz so heile Welt. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 2. September 2009, S. 18
- Pries, L. 1999: Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen: Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie. München/Mehring: Hampf
- Pries, L. 2004: The Opel-Conflict in October 2004 or: Lessons in the unintended consequences of international action. In: *La Lettre de Gerpisa* November 2004, S. 9-11
- Pries, L. 2005: Renaissance oder Agonie der deutschen und europäischen Automobilindustrie? In: Pries, L./Hertwig, M. (Hrsg.): *Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft?* Berlin: edition sigma, S. 15-37
- Pyhel, J. 2008: Betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Loyalitätssicherung. Eine empirische Analyse des Einflusses des Betriebsrats und anderer Faktoren auf die Mitgliederbindung der IG Metall. In: *Industrielle Beziehungen* 1/2008, S. 32-52
- Raess, D./Burgoon, B. 2006: The Dogs that Sometimes Bark: Globalization and Works Council Bargaining in Germany. In: *European Journal for Industrial Relations*, 3/2006, S. 287-309
- Rattinger, H. 2009: Einführung in die Politische Soziologie. München: Oldenbourg
- Redaktionskollektiv 1973: Opel streikt Ausbeutung und Kämpfe bei Opel
- Redler, L. 2007: Politischer Streik in Deutschland nach 1945. Köln/Karlsruhe: Neuer ISP Verlag
- Reed, J. 2012a: Belgian union files lawsuit against GM. In: *Financial Times* (London) vom 27.1.2012, S. 20
- Reed, J. 2012b: GM and Peugeot unveil details of alliance. In: *Financial Times* (London) vom 1.3.2012, S. 20
- Regini, M. 2010: The increasing individualization of work and labour. In: *Socio-Econo-*

- mic-Review 8(2), S. 357-360
- Rehder, B. 2000: Abweichung als Regel? In: Mitbestimmung 4/2000, S. 12-16
- Rehder, B. 2002: Wettbewerbskoalition oder Beschäftigungsinitiativen? Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung in deutschen Großunternehmen. In: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: edition sigma, S. 87-102
- Rehder, B. 2003: Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Rehder, B. 2006: Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. In: Zeitschrift für Soziologie 3/2006. Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 227-242
- Rehder, B. 2006b: Eine Phase intensiver Konflikte. In: Mitbestimmung 9/2006, S. 22-27
- Reichert, K. 2009: 3.000 Arbeitsplätze in Gefahr. In: Sindelfinger Zeitung/Böblinger Zeitung vom 16.9.2009
- Reinking, U. 2004: Opel räumt Verlust von fast 400 Millionen Euro auf. In: Financial Times Deutschland vom 29.1.2004, S. 10
- Reinking, U. 2004b: GM plant Produktion nach Vorbild Fords. In: Financial Times Deutschland vom 18.10.2004, S. 8
- Reinking, U. 2004c: Opel plant weitere Sparrunde. In: Financial Times Deutschland vom 10.12.2004, S. 1
- Reitzenstein, I. v. 1961: Solidarität und Gleichheit. Ordnungsvorstellungen im deutschen Gewerkschaftsdenken nach 1945. Berlin: Duncker & Humblot
- Renneberg, P. 2011: Handbuch Tarifpolitik und Arbeitskampf. Hamburg: VSA
- Reuters 2008: Daimler will bei Mercedes mehr Teile austauschbar machen, Meldung vom 10.5.2008
- Richter, G. 2002: Anpassung oder Gestaltung? Betriebliche Beschäftigungsbündnisse in der deutschen Metall- und Elektroindustrie. In: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: edition sigma, S. 119-134
- Riexinger, B. 2013: Demokratisierung von Streiks. Revitalisierung der Gewerkschaftsarbeit. Rede auf der Konferenz »Erneuerung durch Streik« 1. bis 3. März 2013 in Stuttgart. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung
- Riexinger, B./Sauerborn, W. 2004: Gewerkschaften in der Globalisierungsfalle. Vorwärts zu den Wurzeln! Supplement der Zeitschrift Sozialismus 10/2004
- Robert, L. 2004: Betriebliche Bündnisse für Arbeit versus Tarifautonomie? In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 12/2004, S. 633-640
- Röbenack, S. 2005: Betriebliche Bündnisse für Arbeit – ein Ausweg aus der Wettbewerbskrise mit seinen intendierten und nicht-intendierten Folgen? Tagungsbericht der deutschen Sektion der International Industrial Relations Association (GIRA) am 14./15.10.2004 in Jena. In: Industrielle Beziehungen 1/2005, S. 74-84
- Roland Berger 2013: »Rightsizing Europe«. Die europäische Autokrise und ihre Aus-

- wirkungen auf Automobilzulieferer, Folienvortrag, März 2013
- Rorty, R. 1991: Kontingenz, Ironie und Solidarität. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Rosenthal, J. 2004: »Betriebsrat hinkte hinterher und war nie Herr der Lage.« Interview in: junge Welt vom 23.10.2004, S. 8
- Roth, S. 2005: Informatisierung der Automobilindustrie. Vortrag bei der Tagung »Informatisierung der Arbeit« – Gesellschaft im Umbruch« am 27./28.1.2005 in Darmstadt
- Roth, S. 2006: Zukunftsperspektiven für die europäische Automobilindustrie. In: Pries, L./Bosowski, Ch. (Hrsg.): Europäische Automobilindustrie am Scheideweg. Harte globale Herausforderungen und weiche lokale Erfolgsfaktoren. München und Mering: Hampp, S. 29-45
- Roth, S. 2006: Zukunftsperspektiven für die europäische Automobilindustrie. In: Pries, L./Bosowski, C. (Hrsg.): Europäische Automobilindustrie am Scheideweg. München und Mering: Hampp, S. 29-45
- Roth, S./Franz, K. 1987: Schöne neue Opel-Welt. In: Mayer, H. (Hrsg.): Ende der Verunft. Frankfurt/Main: ISP, S. 7-14
- Rottwilm, C. 2009: Opel gegen Opel. In: Manager Magazin Online vom 9. Juli 2009 (<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,635041,00.html>, abgerufen am 3.1.2014)
- Rüb, S./Platzer, H.-W./Müller, T. 2011: Transnationale Unternehmensvereinbarungen. Zur Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in Europa. Berlin: edition sigma
- Rüb, W. 2009: Die Transnationalisierung der Gewerkschaften. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall. Berlin: edition sigma
- Ruch, M. 2004: Wie vom Blitz getroffen. In: Financial Times Deutschland vom 18.10.2004, S. 29
- Ruch, M. 2004b: »Stirbt Opel, stirbt das Revier.« In: Financial Times Deutschland vom 19.10.2004, S. 8
- Ruch, M./Reinking, G./Gorgs, C. 2004: Protest gefährdet Opel-Produktion. In: Financial Times Deutschland vom 18.10.2004, S. 1
- Rudolph, W./Wassermann, W. 1996: Betriebsräte im Wandel. Aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Betriebsratswahlen. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Rudolph, W./Wassermann, W. 2007: Gestärkte Betriebsräte. Trendreport Betriebsratswahlen 2006. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Ruhkamp, C. 2012: Opel-Arbeiter sollen auf Lohnplus verzichten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4.1.2012, S. 13
- Ruhkamp, C. 2012a: General Motors will Produktion des Opel-Astra aus dem Stammwerk Rüsselsheim abziehen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 7.5.2012, S. 11
- Sablowski, T. 2004: Gewerkschaften am Scheideweg. PROKLA 137/4, S. 635-641
- Sablowski, T. 2013: Gewerkschaften und Standortkonkurrenz. Der Fall General Motors/Opel. In: Luxemburg 1/2013, S. 40-45

- Sackstetter, H. 1979: Von der 50-Prozent-Klausel zur »Persönlichkeits-Urwahl«. In: Grohmann, P./Sackstetter, H. (Hrsg.): Plakat. Zehn Jahre Betriebsarbeit bei Daimler-Benz. Berlin: Rotbuch, S. 94-105
- Sandig, C. 2008: Ford, Fordismus, fordistische Gesellschaft. Thesen zur Entwicklung von Arbeit in der Automobilindustrie. In: Canzler, W./Schmidt, G. (Hrsg.): Zukünfte des Automobils – Aussichten und Grenzen der autotechnischen Globalisierung. Berlin: edition sigma, S. 133-142
- Sauer, D. 2005: Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA
- Sauer, D. 2007: Vermarktlichung und Politik – Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung. In: Peter, G. (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg: VSA, S. 202-217
- Sauer, D. 2013: Vermarktlichung. In: Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: edition sigma, S. 478-483
- Schäfer, C. 2011: »No Representation without Taxation.« WSI-Verteilungsbericht 2011. In: WSI-Mitteilungen 12/2011, S. 677-685
- Schäfer, D. 2010: Daimler turns to temporary staff. In: Financial Times (London) vom 15.3.2010
- Schäfer-Klug, W. 2013: »Die größte Wirkung hatte immer, nicht lokal zu verhandeln.« Interview in: Luxemburg. Gesellschaftsanalyse und linke Praxis, 1/2013, S. 45-47
- Schaller, J./Jonas, K. 2005: Einführung: Von Autos und Menschen. In: Jonas, K./Keilhofer, G./Schaller, J. (Hrsg.): Human Resource Management im Automobilbau. Bern: Hans Huber, S. 11-24
- Scharpf, F.W. 1970: Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung. Konstanz: Universitätsverlag
- Scharpf, F.W. 1999: Regieren in Europa: effektiv und demokratisch? Frankfurt/Main: Campus
- Scharpf, F.W. 2004: Legitimationskonzepte jenseits des Nationalstaats. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
- Scharr, F. 2005: Tarifbindung, Rententeilung und Konzessionsverträge als Einflussgrößen der Lohnhöhe in Unternehmen. Eine Untersuchung mit Mikrodaten für thüringische Firmen. Dresden: ifo
- Schaumberg, W. 2004: »Für die Belegschaft ein Akt der Würde.« Interview in: junge Welt vom 16.10.2004, S. 4
- Schaumberg, W. 2004: GM zieht die Zeitschraube an. In: Express September 2008, S. 4-7
- Schaumberg, W. 2005: »Vorstellungen von einem anderen Leben in einer ›anderen Welt‹ sind sehr geprägt von Nischen-Träumen.« Interview in: Gester, J./Hajek, W. 2005: Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel in Bochum Oktober 2004. Berlin: Die Buchmacherei, S. 161-168
- Schaumberg, W. 2006: Eine andere Welt ist vorstellbar? Schritte zur konkreten Version. Oder: Zur Aufgabe von postkapitalistisch orientierten Linken am Beispiel des Kampfes in Auto-Multis. Offenbach: tie/Express

- Schaumberg, W. 2008: GM zieht die Zeitschraube an. In: Express 9/2008, S. 4-7
- Schaumberg, W. 2012: Kampfansage bei Opel. In: Express 4/2012, S. 2
- Scheinpflug, G./Schiermeyer, M. 2009: »Wir befinden uns kurz vor der Explosion.« In: Stuttgarter Zeitung vom 4.12.2009, S. 12
- Scheriau, K.M. 2000: Kunstgenossen und Kollegen. Entstehung, Aufbau, Wirkungsweise und Zielsetzung der Gewerkschaftsorganisation der deutschen Buchdrucker von 1848 bis 1933. Berlin: Autorenverlag K.M. Scheriau
- Scheriau, K.M. 2005: Betriebliche Bündnisse. Der Betriebsrat als Retter des Arbeitgebers oder als Totengräber der Arbeitnehmerfreiheit? In: Arbeitsrecht im Betrieb 7/2006, S. 426-430
- Schild, A. 2012: »Dass irgendwann der Schwächste umfällt, ist klar.« Interview in: Süddeutsche Zeitung vom 19.5.2012, S. 31
- Schirmbeck, P. 1988: »Morgen kommst Du nach Amerika.« Erinnerungen an die Arbeit bei Opel 1917-1987. Berlin: Dietz
- Schmalz, S./Dörre, K. 2013: Einleitung: Comeback der Gewerkschaften? Eine machtsociologische Forschungsperspektive. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt/Main: Campus, S. 13-38
- Schmidt, E. 1984: Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Schmidt, G. 2008: Fordismus und Automobilismus. Anmerkungen zu einem – (un)ziemlich – nachhaltigen Projekt der Moderne. In: Canzler, W./Schmidt, G. (Hrsg.): Zukünfte des Automobils – Aussichten und Grenzen der autotechnischen Globalisierung. Berlin: edition sigma, S. 109-131
- Schmidt, N. 2003: Entwicklung der ökonomischen Differenzierung in der Metallindustrie. In: Wagner, H./Schild, A. (Hrsg.): Der Flächentarif unter Druck. Die Folgen von Verbetrieblichung und Vermarktlichung. Hamburg: VSA, S. 44-53
- Schmidt, R. 2007: Was leistet und wohin steuert das deutsche Tarifsysteem? Der Flächentarifvertrag unter Differenzierungsdruck. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Wohin treibt das Tarifsysteem? Hamburg: VSA, S. 29-43
- Schmidt, R. 2008: Belegschaft als Objekt. Unternehmerische Integrationsstrategien in interessentheoretischer Perspektive. In: Benthin, R./Brinkmann, U. (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Frankfurt/Main: Campus, S. 73-95
- Schmidt, R./Trinczek, R. 1999: Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mehring: Hampp, S. 103-128
- Schmoliner, S./Nachtwey, O./Walk, H. 2009: Sozialkapital und Integration – Überforderte Zivilgesellschaft? In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 4/2009, S. 2-6
- Schnabel, C. 2008: Verbetrieblichung der Lohnfindung und der Festlegung von Arbeitsbedingungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Schneider, M. 2002: Italienische Verhältnisse? Eine Interpretation betrieblicher Bünd-

- nisse für Arbeit in Deutschland. In: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: edition sigma, S. 213-227
- Schneider, W. 2003: Betriebliche Bündnisse für Arbeit: Beschäftigungspolitische Chance oder Systembruch? In: Arbeitsrecht im Betrieb 5/2003, S. 269-271
- Schreiber, H. 2011: Opel stellt Leiharbeiter gleich. In: Rüsselsheimer Echo vom 25.2.2011, S. 2
- Schröder, M. 2010: Ungewissheit als Grenze von Interessenbargaining in industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 3/2010, S. 261-283
- Schroeder, W. 2000: Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Schroeder, W./Kalass, V./Greef, S. 2008: Kleine Gewerkschaften und Berufsverbände im Wandel. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Schroeder, W./Keudel, D. 2008: Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der Forschung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Schulte, J. 2004: Betriebliche Bündnisse als tarifpolitische Herausforderung. In: Arbeit und Arbeitsrecht 1/2004, S. 16-20
- Schulte, S. 2009: Opelner sollen Lohnverzicht absegnen. In: Westdeutsche Allgemeine Zeitung vom 11.6.2009, S. 8
- Schumann, M. 2013: Das Jahrhundert der Industriearbeit. Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Schwartz, J. 2006: »Historische Chance für europaweite Aktionen.« Interview in: junge Welt vom 27. Juni 2006, S. 3
- Schwarz, H. 2009: Mister Opel. In: Süddeutsche Zeitung vom 26.2.2009, S. 18
- Schwarz, H. 2009b: Zeit der Opfer. In: Süddeutsche Zeitung vom 11.9.2009, S. 2
- Schwarz, H. 2009c: Opel vor steiniger Wegstrecke. In: Süddeutsche Zeitung vom 14.9.2009, S. 22
- Schwarz, H. 2009d: Deutsche Werke stark belastet. In: Süddeutsche Zeitung vom 30.9.2009, S. 21
- Schwarz, H. 2009e: »Kein Konzept, nur Kahlschlag.« In: Süddeutsche Zeitung vom 27.11.2009, S. 17
- Schwarzbach, M. 2005: Das Unvermeidbare gestalten? Betriebliches Bündnis als Aufgabe des Betriebsrats. In: Arbeitsrecht im Betrieb 11/2005, S. 659-663
- Schwarz-Kocher, M./Dispan, J./Richter, U./Seibold, B.: Betriebsratshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse. In: WSI-Mitteilungen 2/2010, Frankfurt/Main: Bund, S. 95-101
- Schwitzer, H. 2003: Wie viel Differenzierung verträgt der Flächentarifvertrag? In: Beerhorst, J./Berger, J.-J. (Hrsg.): Die IG Metall auf dem Weg in die Mitte? Hamburg: VSA, S. 144-149
- Schwitzer, H. 2010: Die Auseinandersetzung um Tarifautonomie ist nicht beendet. Perspektiven der Tarifpolitik der IG Metall. In: Bispinck, R./Schulten, T. (Hrsg.): Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick. Ham-

- burg: VSA, S. 53-58
- Seifert, C. 1977: Die deutsche Gewerkschaftsbewegung in der Weimarer Republik. In: Deppe, F./Fülberth, G./Harrer, J. (Hrsg.): Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung. Köln: Pahl-Rugenstein, S. 146-210
- Seifert, H. 1999: Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung. In: WSI-Mitteilungen 3/1999, S. 156-164
- Seifert, H. 2000: Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz. In: WSI-Mitteilungen 7/2000, S. 437-443
- Seifert, H. 2002: Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigten statt entlassen. In: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: edition sigma, S. 65-85
- Seifert, H. 2002b: Einleitung: Die Idee vom Bündnis für Arbeit lebt in den Betrieben. In: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: edition sigma, S. 7-12
- Seifert, H. 2007: Betriebliche Bündnisse für Arbeit: Mehr Flexibilität für die Betriebe und mehr Stabilität für die Beschäftigten. In: Fischer, J./Nullmeier, E. (Hrsg.): Hauptsache Arbeit!? Frankfurt/Main: Peter Lang, S. 185-201
- Seifert, H. 2010: Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen. Intermezzo oder arbeitszeitpolitischer Aufbruch? In: Groß, H./Seifert, H. (Hrsg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin: edition sigma, S. 37-51
- Seifert, H./Massa-Wirth, H. 2003: Bündnisse für Arbeit längst auch in florierenden Betrieben vereinbart. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung
- Sennett, R. 2007: Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag
- Sey, A. 2001: Gruppenarbeit in Japan. Stereotyp oder Wirklichkeit. München und Mering: Rainer Hampp
- Silver, B.J. 2005: Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870. Berlin/Hamburg: Assoziation A
- Sisson, K./Artiles, A.M. 2000: Handling Restructuring. A Study of Collective Agreements dealing with Employment and Competitiveness. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Sisson, K./Freyssinet, J./Krieger, H./O'Kelly, K./Schnabel, C./Seifert, H. 1999: Pacts for Employment and Competitiveness, Concepts and Issues. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Skowronowski, C. 2005: Widerstand gegen Opel-Zukunftsvertrag. In: Frankfurter Rundschau vom 16.3.2005, S. 9
- Skowronowski, C. 2005b: »Solidarität wichtiger denn je.« In: Frankfurter Rundschau vom 9.6.2005, S. 11
- Skowronowski, C./Sievers, M. 2009: Doppeltes Netz für Opel. In: Frankfurter Rundschau vom 22.5.2009, S. 19
- Speidel, F. 2005: Mitbestimmte versus managementbestimmte Globalisierung in der Automobilindustrie. Ein Vergleich der Internationalisierungsstrategien und ihrer

- Verarbeitung durch die Akteure der industriellen Beziehungen am Beispiel VWs und Renaults. München und Mering: Hampp
- Spiegel 31/1995: Schock für Aktionäre, S. 28f.
- Spiegel 50/2007: Zetsche drückt aufs Tempo, S. 69
- Spiegel-Online vom 11. Juli 2006: Opel schließt Werk in Portugal (abgerufen am 3.1.2013)
- Spiegel-Online vom 20. Mai 2009: Statistik-Trick der Automobilindustrie: mächtig gerechnet (abgerufen am 24.7.2013)
- Spiegel-Online vom 20. Juli 2009: Opel schreibt bereits seit 2003 Verluste (abgerufen am 3.1.2013)
- Spiegel-Online vom 10. Februar 2009: Sanierungspläne: General Motors streicht weitere 10.000 Stellen (abgerufen am 3.1.2013)
- Spiegel-Online vom 7.4.2010: Überkreuzbeteiligung. Daimler und Renault schmieden Allianz (abgerufen am 19.12.2012)
- Spiegel-Online vom 17.4.2013: Standort Bochum: Aufsichtsrat besiegelt Aus für Opel-Werk (abgerufen am 23.4.2013)
- Stadtler, C. 2004: Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und Daimler-Chrysler. Stuttgart: Franz Steiner Verlag
- Stahlmann, M./Wendt-Kleinberg, W. 2008: Zwischen Engagement und innerer Kündigung. Fortschreitender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Stahlmann, M./Wendt-Kleinberg, W./Weyrather, I. 2005: »Wir sind nur eine Stecknadel in Detroit.« In: Mitbestimmung 3/2005, S. 38-39
- Steinke, I. 2000: Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U./v.Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt
- Steinke, P. 2008: Die Puszta lockt. In: Frankfurter Rundschau vom 19.6.2008, S. 17
- Steinkühler, F. 2008: Menschengerechte Arbeit – geschichtliche Herausforderung und Gegenwartsaufgabe. Durchsetzung und Bedeutung des Lohnrahmentarifvertrags II. In: Wagner, H. (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg: VSA, S. 83-96
- Stief, G. 2005: Nur wer mitgestaltet, überlebt. Gewerkschaft als Motor. Berlin: Aufbau
- Stracke, S./Nerding, F.W. 2010: Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien. In: Industrielle Beziehungen, 1/2010, S. 30-53
- Strange, S. 1989: Toward a Theory of Transnational Empire. In: Väh, W. (Hrsg.): Political Regulation in the »Great Crisis«. Berlin: edition sigma. S. 25-42
- Streeck, W. 1979: Gewerkschaften als Mitgliederverbände. Probleme gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung. In: Bergmann, J. (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 72-110
- Streeck, W. 1987: Vielfalt und Interdependenz. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 471-495

- Streeck, W. 1998: Industrielle Beziehungen in einer internationalisierten Wirtschaft. In: Beck, U. (Hrsg.): Politik der Globalisierung. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 169-202
- Streeck, W. 1999: Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. Frankfurt/Main: Campus
- Streeck, W. 2001: High Equality, Low Activity: The Contribution of the Social Welfare System to the Stability of the German Bargaining Regime. EUI Working Paper RSC No.2001/6. Köln: Max Planck Institute
- Streeck, W. 2005: Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte. MPIfG Working Paper 05/4. Köln: Max-Planck-Institut
- Streeck, W./Hoff, A. 1982: Industrial Relations in the German Automobile Industry: Developments in the 1970s, IIM/LMP 82 – 25. Berlin: WZB
- Streeck, W./Rehder, B. 2003: Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel. In: Industrielle Beziehungen 3/2003. München und Mering: Hampp, S. 341-362
- Streeck, W./Rehder, B. 2005: Institutionen im Wandel: Hat die Tarifautonomie eine Zukunft? In: Busch, W./Frey, H.P./Hüther, M./Rehder, B./Streeck, W.: Tarifpolitik im Umbruch. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, S. 49-82
- Streeck, W./Vitols, S. 1993: European Works Councils: Between Statutory Enactment and Voluntary Adoption. Discussion Paper FS I 93-312. Berlin: WZB
- Strobel, M. 2004: Ausbruch aus der Normale – retour à la normale? Interview in: Express Oktober/November 2004 (<http://www.labournet.de/branchen/auto/gm-opel/bochum/strobel.html>, abgerufen am 17.11.2011)
- Strobel, M. 2004b: »Kluge OPELaner« Was und wie lernen aus den vielen Entmündigungen? Interview in: Express Dezember 2004 (<http://www.labournet.de/branchen/auto/gm-opel/bochum/strobel.html>, abgerufen am 23. November 2011)
- Strobel, M. 2005: »Die Gewerkschaft lässt keine Luft zum Atmen.« Interview in: Gester, J./Hajek, W. 2005: Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel in Bochum Oktober 2004. Berlin: Die Buchmacherei, S. 131-159
- Strodtholz, P./Kühl, S. 2002: Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Strodtholz, P./Kühl, S. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Reinbek: Rowohlt, S. 11-29
- Stüben, I. 2006: Opel und General Motors. Ein belastendes Verwandtschaftsverhältnis für die Beschäftigten. Magdeburg: docupoint
- Stuttgarter Zeitung 1996: Wettbewerb, Ausgabe vom 2.10.1996, S. 3
- Süddeutsche Zeitung 2006: General Motors schließt Werk in Portugal, Ausgabe vom 12.7.2006, S. 17
- Süddeutsche Zeitung 2009: Teure Überkapazitäten, Ausgabe vom 9.9.2009, S. 20
- Süddeutsche Zeitung 2010: Morgendämmerung: General Motors unternimmt erste Schritte zum Börsengang, Ausgabe vom 19.8.2010, S. 18
- Tagesschau.de vom 25. Juni 2006: Opel-Mitarbeiter streiken in ganz Europa (abgerufen am 25.6.2006)
- Thompson, E.P. 1980: Die englische Gesellschaft im 18. Jahrhundert: Klassenkampf ohne Klasse? In: Thompson, E.P. (Hrsg.): Plebeische Kultur und moralische Ökono-

- mie. Frankfurt/Main: Ullstein, S. 246-288
- Tietel, E. 2006: Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma
- Touraine, A. 1972: Die Postindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Traxler, F. 1999: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: Hampp
- Traxler, F. 2001: Metamorphosen des Korporatismus. Vom klassischen zum schlanken Muster. In: Politische Vierteljahresschrift 42(4), S. 590-623
- Trinczek, R. 2002: »Und was macht Ihr, wenn's keinen Betriebsrat mehr gibt?« Zur Erosion der institutionellen Basis betrieblicher »Bündnisse für Arbeit und Wettbewerb«. In: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: edition sigma, S. 245-272
- Trinczek, R. 2005: What's the difference? In: Industrielle Beziehungen 2/2005, S. 199-203
- Trinczek, R. 2010: Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, F./Voß, G.G./Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 841-872
- Turner, L. 2000: Sozialpartnerschaft in der Krise. Arbeitskonflikte und Tarifpolitik im vereinten Deutschland. Frankfurt/Main: Campus
- Ulber, J. 2012: Weniger Leiharbeit, mehr Gleichbehandlung. In: Arbeitsrecht im Betrieb 1/2012, S. 7-11
- Underberg, B. 2010: Suche nach einer neuen Chance. In: Mitbestimmung 12/2010, S. 46-47
- Urban, H.J. 2007: Es geht um Machtfragen. In: junge Welt vom 3. September 2007, S. 10-11
- Urban, H.J. 2008: Zwischen historischer Defensive und strategischer Neuorientierung. Viktor Agartz und die Revitalisierung der Gewerkschaften heute. In: Bispinck, R./Schulten, T./Raane, P. (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie und expansive Lohnpolitik. Zur Aktualität von Viktor Agartz. Hamburg: VSA, S. 30-47
- Urban, H.J. 2008b: Vorwort. In: Brinkmann, U./Choi, H.-L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S./Schmalstieg, C. 2008: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-13
- Urban, H.J. 2010: Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaftsmacht im Finanzmarkt-Kapitalismus: Der Fall Deutschland. In: WSI-Mitteilungen 9/2010, S. 443-450
- Urban, H.J. 2010b: Niedergang oder Comeback der Gewerkschaften? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 13-14/2010, S. 3-7
- Urban, H.J. 2012: Krisen-Korporatismus und gewerkschaftliche Revitalisierung in Europa. In: Lehndorff, S. (Hrsg.): Ein Triumph gescheiterter Ideen. Warum Europa tief in der Krise steckt. Hamburg: VSA, S. 226-246

- Urban, H.J. 2012b: Gewerkschaften und Kapitalismuskritik. In: Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung, Dezember 2012, S. 19-30
- Urban, H.J. 2013: Gewerkschaftliches Comeback: Strohfeuer oder Wendepunkt? In: Blätter für deutsche und internationale Politik 5/2013, S. 83-90
- Urban, H.J. 2013b: Der Tiger und seine Dompteure. Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaften im Gegenwarts kapitalismus. Hamburg: VSA
- Urban, T. 2009: »Niemand hat hier geweint.« In: Süddeutsche Zeitung vom 19.9.2009, S. 27
- VDA 2004: Materialien zur Automobilindustrie 32: Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie. Frankfurt/Main: Verband der Automobilindustrie
- Vester, M. 2011: Postindustrielle oder industrielle Dienstleistungsgesellschaft: Wohin treibt die gesellschaftliche Arbeitsteilung? In: WSI Mitteilungen 12/2011, S. 629-639
- Vetter, S. 2011: Trotz Aufschwung arm dran. In: Darmstädter Echo vom 25.2.2011, S. 2
- Voigt, F. 1962: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. In: Voigt, F./Weddingen, H. (Hrsg.): Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung. Berlin: Duncker & Humblot, S. 309-344
- Vollmer, P. 2009: Verhältniswahl oder Mehrheitswahl – Listenwahl oder Personenwahl? Auswertung der Erfahrungen mit Personenwahl im BMW-Motorradwerk Berlin
- Von Oertzen, P. 1976: Betriebsräte in der Novemberrevolution. Eine politikwissenschaftliche Untersuchung über Ideengehalt und Struktur der betrieblichen und wirtschaftlichen Arbeiterräte in der deutschen Revolution 1918/19. Bonn/Bad-Godesberg: Dietz 1976
- Wagner, H. 2003: Der Flächentarifvertrag unter Druck – die Folgen von Verbetriebligung und Vermarktlichung. In: Wagner, H./Schild, A. (Hrsg.): Der Flächentarif unter Druck. Die Folgen von Verbetriebligung und Vermarktlichung. Hamburg: VSA, S. 9-22
- Wagner, P. 2001: Theorizing Modernity: Inescapability and Attainability in Social Theory. London: Sage
- Wannöffel, M. 2009: Mit einem europäischen Produktionsmodell und dem Ausbau der Mitbestimmung aus der Krise: das Beispiel Opel. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Wannöffel, M. 2011: Auch für »Old Opel« gilt: Europäische oder keine Lösung. In: Gerlach, F./Greven, T./Mückenberger, U./Schmidt, E. (Hrsg.): Solidarität über Grenzen. Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz. Berlin: edition sigma, S. 95-107
- Wassermann, W. 2002: Die Betriebsräte: Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Weber, M. 1980: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Studienausgabe. Tübingen: Mohr
- Weischer, C. 1988: Kritische Gewerkschaftstheorie. Ansätze einer Neuorientierung. Münster: Westfälisches Dampfboot

- Wels, T. 2010: Streit der Opelaner spitzt sich zu. In: Westdeutsche Allgemeine Zeitung vom 10.3.2010, S. 8
- Welsch, J. 2008: Gewerkschaften im Niedergang? Organisierte Arbeiterschaft im 21. Jahrhundert. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 2/2008, S. 67-75
- Welt-online vom 16. März 2012: Autoindustrie zahlt zwei Milliarden Euro an Prämien (abgerufen am 31.7.2013)
- Weltz, F. 1977: Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/1977, S. 290-301
- Wendeling-Schröder, U. 2005: Kontrollierte Flexibilität. In: Mitbestimmung 3/2005, S. 21-25
- Weßels, B. 2001: Vermittlungsinstitutionen und Interessenvertretung: Zur Performanz von Mitgliederorganisationen in Deutschland. In: Koch, A./Wasmer, M./Schmidt, P. (Hrsg.): Blickpunkt Gesellschaft 6. Opladen: Leske und Budrich, S. 221-246
- Wetzel, D. 2007: Stabilisierung des Flächentarifvertrags durch betriebsorientierte Tarifpolitik. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Wohin treibt das Tarifsystem? Hamburg: VSA, S. 117-127
- Wetzel, D. 2012: Auf einem sehr guten Weg. IG Metall verbucht Mitgliederplus. Interview auf www.igmetall.de vom 23. Januar 2012 (abgerufen am 27. September 2012)
- Wetzel, D./Weigand, J./Niemann-Findeisen, S./Lankau, T. 2013: Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit. In: Wetzel, D. (Hrsg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Hamburg: VSA, S. 13-29
- Wey, C. 2007: Die Stabilität des Flächentarifvertragssystems in Deutschland. In: Fischer, J./Nullmeier, E. (Hrsg.): Hauptsache Arbeit!? Frankfurt/Main: Peter Lang, S. 175-183
- Wickham, J. 1982: Sozialfaschismus und Spaltung der Arbeiterbewegung. Arbeiter und politische Parteien im Raum Frankfurt 1929/30. In: Archiv für die Geschichte des Widerstands und der Arbeit, Nr. 5, S. 27-56
- Wiede, T./Menzel, S. 2009: Magna setzt auf die russische Karte. In: Handelsblatt vom 2.6.2009, S. 17
- Wiedemuth, J. 2007: Erhalt des Flächentarifvertrages oder Verbetrieblichung der Tarifpolitik. Die Erfahrungen von ver.di. In: Bispinck, R. (Hrsg.): Wohin treibt das Tarifsystem? Hamburg: VSA, S. 130-140
- Wiesehügel, K. 2009: »Wir haben einen enormen Mitgliederzuwachs.« Interview in: junge Welt vom 30.10.2009, S. 8
- Wilkesmann, U./Virgillito, A./Wilkesmann, M. 2011: Erwartungen an Interessenvertretungen. In: Industrielle Beziehungen 3/2011, S. 205-233
- Windolf, P. 2005: Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus? In: Windolf, P. (Hrsg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S:20-57
- Windolf, P. 2013: Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Hirsch-Kreinsen, H./Minszen, H. (Hrsg.):

- Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: edition sigma, S. 215-222
- Winterling, M. 2006: Wieder Opposition im Daimler-Betriebsrat. In: Rems-Murr-Rundschau vom 26.1.2006
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung 1996: Kampf um die Entgeltfortzahlung (http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_3179.htm#4, abgerufen am 11. Februar 2013)
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): WSI-Tarifhandbuch 2006. Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): WSI-Tarifhandbuch 2009. Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): WSI-Tarifhandbuch 2010. Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung, Tarifarchiv (Hrsg.) 2013: Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Wissmann, M. 2012: »Wir segeln hart am Wind«. Interview in: Süddeutsche Zeitung vom 4.7.2012, S. 21
- Wissmann, M. 2012b: 2013 wird ein forderndes Arbeitsjahr, Statement bei der Jahrespressekonferenz des Verbands der Automobilindustrie am 4.12.2012 in Berlin
- Wolf, W. 2005: Autoindustrie und Streik bei Opel Bochum 2004/2005. Wilhelmshorst Wolf Flugschrift No.3
- Wolf, W. 2007: Verkehr. Umwelt. Klima. Die Globalisierung des Tempowahns. Wien: Promedia
- Wolf, W. 2008: Dinosaurier Autoindustrie. Die neue Krise der weltweiten Kfz-Branche. In: junge Welt vom 25.11.2008, S. 10-11
- Wolf, W. 2009: Weltwirtschaftskrise und Krise der Autoindustrie. LunaPark21 Extra 02/2009
- Wolf, W. 2009b: Sieben Krisen – ein Crash. Wien: Promedia
- Wolf, W. 2013: Europas Autoindustrie: Go East! Wander-Pokal für das Wander-Kapital. In: LunaPark21 24/2013, S. 51-53
- Wolter, H. 2003: Richtungswechsel im Tarifvertragsrecht – Betriebliche Bündnisse für Arbeit und Tarifvorrang. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 23/2003, S. 1317-1321
- Womack, J.P./Jones, D.T./Ross, D. 1990: The Machine that Changed the World. New York: Free Press
- Woo, S. 2011: Gewerkschaftliche Sozialpolitik und Solidarität – Entwicklung gewerkschaftlicher Konzeptionen zur Sozialpolitik in Südkorea. Berlin: FU Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften
- Wright, E.O. 2000: Working Class Power, Capitalist Class Interests, and Class Compromise. In: American Journal of Sociology 105 (4), S. 957-1002
- Wright, E.O. 2009: Understanding Class – Towards an Integrated Analytical Approach. In: New Left Review 60, S. 101-116

- Wuhrer, P. 2006: Kommt an den Tisch unter Pflaumenbäumen. Betriebsratswahlen bei DaimlerChrysler. In: Der Freitag vom 10.3.2006
- Wulff, H. 2004: Antwerpen abserviert. In: junge Welt vom 28.4.2004, S. 1
- Wulff, H. 2009: Leistung soll sich lohnen. In: junge Welt vom 9.4.2009, S. 5
- Wulff, H. 2009a: Daimler prüft Standort. In: junge Welt vom 17.9.2009, S. 5
- Wulff, H. 2009b: Keine Entwarnung. In: junge Welt vom 11.9.2009, S. 8
- Wulff, H. 2009c: Dramatische Lage. In: junge Welt vom 9.5.2009, S. 1
- Wulff, H. 2009d: Bonbon für Opelaner. In: junge Welt vom 6.10.2009, S. 5
- Wulff, H. 2009e: Opel-Lohnklau fast durch. In: junge Welt vom 22.10.2009, S. 9
- Wulff, H. 2009f: Strategie gescheitert. In: junge Welt vom 5.11.2009, S. 3
- Wulff, H. 2010: Antwerpen abserviert. In: junge Welt vom 28.4.2010, S. 1
- Wulff, H. 2013: Eine Frage der Macht. In: junge Welt vom 9.12.2013, S. 4
- Zagelmeyer, S. 2000: Brothers in Arms in the European Car Wars: Management-Labour Pacts in the Context of Regime Competition. MPIfG Working Paper 00/2, Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
- Zagelmeyer, S. 2001: Brothers in Arms in the European Car Wars: Employment Pacts in EU automobile industry. In: Industrielle Beziehungen 2/2001, S. 149-179
- ZDFheute 9. Dezember 2004: Opel: 9500 Stellen werden abgebaut (abgerufen am 9.12.2004)
- Zetsche, D. 2008: »So eine Auto-Krise habe ich noch nicht erlebt.« Interview in: Bild vom 14.11.2008, S. 2
- Zetsche, D. 2009: »Ein Auto muss cool sein.« Interview in: FAZ.Net, 20.9.2009 (abgerufen am 8.3.2013)
- Zetsche, D. 2009b: »Regierungen handeln jenseits jeder wirtschaftlichen Logik.« Interview in: Süddeutsche Zeitung vom 9.9.2009, S. 20
- Zeuner, B. 2001: Sozialdarwinismus oder erneuerte Solidarität? Die politische Zukunft der Gewerkschaften. Vortrag zur Auftaktveranstaltung vor BildungsarbeiterInnen der ÖTV, Bezirk NW II am 19.1.2001 in Bochum (<http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/zeuner2.html>, abgerufen am 30.8.2012)
- Zeuner, B. 2004: Widerspruch, Widerstand, Solidarität und Entgrenzung – neue und alte Probleme der deutschen Gewerkschaften. In: Beerhorst, J./Demirocic, A./Guggemos, M. (Hrsg.): Kritische Theorie im gesellschaftlichen Strukturwandel. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 318-353
- Zeuner, B. 2005: Vermittlung oder Mitte? In: Industrielle Beziehungen 2/2005, S. 203-207
- Ziegler, A. 2011: Mobilität und Arbeit – Anforderungen an den Industriestandort Deutschland. Frankfurt/Main: IG Metall Vorstand, Fachbereich Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik
- Zoll, R. 1976: Der Doppelcharakter der Gewerkschaften. Zur Aktualität der Marxschen Gewerkschaftstheorie. Frankfurt/Main: Suhrkamp

2. Quellen und Dokumente (in Originalfassung)¹⁶²

1. Ergänzungsvereinbarung Nr. 13/2008 »Kollektive Freischichten Werk I und Achsenfertigung« bei Opel Bochum, 16.10.2008
- Abstimmungsergebnisse bei Opel Bochum im Vergleich: Streikabbruch (2004), Zukunftsvertrag (2005), Verschiebung Tarifierhöhung (2009), zusammengestellt von der Gruppe Offensiv
- Allianz pro Schiene: »Elektromobilität gibt es längst – auf der Schiene«, Pressemitteilung vom 25.11.2008
- Analyse Betriebsratswahlen Daimler Untertürkheim 2006 und 2010
- Analyse Betriebsratswahlen Opel Rüsselsheim 1968-2006
- Beschlussvorlage der Alternative-Betriebsräte zur Sitzung des Betriebsrats Daimler Untertürkheim am 24.4.2009
- Betriebsrat Daimler: Auswertung Betriebsratswahlen 2020
- Betriebsrat Daimler Untertürkheim: geschafft! Broschüre zur Betriebsratswahl, Dezember 2005
- Betriebsräte informieren, Flugblatt von sieben oppositionellen Betriebsratsmitgliedern bei Opel Bochum vom 26.5.2010
- Betriebsratswahlen Opel Rüsselsheim Ergebnisse 1968-2006
- Betriebsratswahlen Opel Rüsselsheim Ergebnisse ab 2002
- Betriebsrat und Vertrauenskörperleitung Opel Bochum sowie IG Metall-Bezirksleitung NRW: Gemeinsam Handeln – Zukunft für Opel sichern, Appell vom 28.2.2011
- Betriebsratsvorsitzender Opel Bochum: Brief an die Mitglieder der Delta-Arbeitsgruppe des EEF vom 10.4.2007
- Betriebsratsvorsitzender Opel Bochum: Brief an den Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats vom 28.10.2009
- Betriebsratsvorsitzender Opel Bochum: Zum Stand der Verhandlungen um Delta II, Rundschreiben vom 14.8.2006
- Betriebsratsvorsitzender Opel Bochum: Rundschreiben vom 15.5.2010
- Betriebsratsvorsitzender Opel Bochum: Schreiben an die Geschäftsleitung vom 17.8.2010
- Betriebsvereinbarung Restrukturierung Opel AG vom 8.12.2004
- Betriebsvereinbarung Restrukturierung Opel Werk Bochum vom 14.4.2005
- Betriebsvereinbarung Standortmaßnahmen Opel Bochum, Entwurf vom 31.1.2011
- Blauer Montag: »Die Kollegen haben den Gehorsam verweigert.« Der Streik bei Opel und die Rolle linker Betriebspolitik. Textprotokoll einer Diskussionsveranstaltung vom 8.11.2004 in Hamburg
- DaimlerChrysler-Koordination 2007: Solidarität statt Konkurrenz. Internationale Konferenz von DaimlerChrysler-Beschäftigten, April 2006 in Berlin
- Daimler Corporate Presentation February/March 2013, Folienvortrag

¹⁶² Flugblätter und Pressemitteilungen werden nicht gesondert aufgeführt.

Daimler Geschäftsberichte und Zwischenberichte 2007 bis 2013

DGB Mitgliederzahlen 1950-2011: <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen> (abgerufen am 27.9.2012)

Erklärung von IG Metall-Betriebsräten vom 10. Mai 2010: Leiharbeit begrenzen – verhindern – gestalten, <http://www.gleichearbeit-gleichesgeld.de/initiative/aktuelle-meldungen/2010/nutzung-von-leiharbeit-soll-mitbestimmter-werden/leiharbeit-begrenzen-verhindern-gestalten.pdf> (abgerufen am 8.3.2013)

Erpresswerk DaimlerChrysler. Unser Kampf bei DaimlerChrysler im Juli 2004. Eine Bilanz von Metallern an der Basis, Esslingen, ohne Datum

Europäischer Metallgewerkschaftsbund (EMB): Restrukturierung bei Opel/Vauxhall, Erklärung vom 23.2.2010

Europäischer Rahmenvertrag General Motors Europe: »Olympia«, 13.9.2001

Europäischer Rahmenvertrag General Motors Europe: »Framework Next Generation Compact Car allocation for Europe«, 29.4.2008

Europäisches Arbeitnehmerforum (EEF) von General Motors Europe: Plant General Motors Vernichtung von 30.000 Arbeitsplätzen in Europa? Bob Lutz sieht Zukunft von Produktion und Entwicklung in Korea, China und Indien, Brief vom 22.5.2006

Europäisches Arbeitnehmerforum (EEF) von General Motors Europe: Europäisches GM-Arbeitnehmerforum verurteilt die Einstellung der Combo-Fertigung in Azambuja/Portugal, Stellungnahme vom 12.7.2006

Europäisches Arbeitnehmerforum (EEF) von General Motors Europe: GM-Plan »Renaissance« ist für Europa nicht durchführbar, Stellungnahme vom 16.2.2009

Framework Next Generation Compact Car allocation for Europe, Vereinbarung zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitung bei General Motors Europe vom 29.4.2008

Freie Betriebsräte Sindelfingen: Beauftragte des Betriebsrats vom 21.3.2008 (<http://freie-betriebsraete-daimler-sifi.de/7.html>)

General Motors Annual Report 2003

General Motors Annual Report 2007

Gesamtbetriebsrat Opel: Wir übernehmen Verantwortung, Eckpunktepapier vom 9.12.2008

Gesamtbetriebsvereinbarung Senkung der Arbeitskosten zur Beschäftigungssicherung in der Daimler AG vom 27.4.2009

Gesamtbetriebsvereinbarung Senkung der Arbeitskosten zur Beschäftigungssicherung in der Daimler AG, Ergänzungsregelung vom 6.5.2010

Gesamtmittel: Erklärung nach dem Scheitern des Spitzengesprächs in Sulzbach, Pressemitteilung vom 23.10.1996

IG Metall-Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt: Tariftелеgramm für die Beschäftigten der Volkswagen AG vom 29.9.2006

IG Metall-Bezirk Nordrhein-Westfalen: Fragen und Antworten zum Verhandlungsergebnis Opel Bochum, ohne Datum

IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg: Brief an den Ortsvorstand Esslingen

- vom 5.8.2004
- IG Metall Bochum: Anschreiben an die Mitglieder bei Opel zur Abstimmung über das Einbehalten der Tarifierhöhung vom Februar 2009, 30.3.2009
- IG Metall-Fraktion im Opel Betriebsrat Rüsselsheim: Astra muss auch in Zukunft in Rüsselsheim gefertigt werden, Flugblatt vom 7.5.2012
- IG Metall-Ortsverwaltung Bochum: Opel Bochum droht massiver Stellenabbau, Flugblatt vom 24.5.2009
- IG Metall-Ortsverwaltung Bochum: Mail an den Opel-Betriebsrat vom 20.7.2009
- IG Metall-Ortsverwaltung Bochum: An die Mitglieder der IG Metall bei Opel Bochum und Partnerbetrieben, Flugblatt vom 20.10.2009
- IG Metall-Tarifkommission Opel: Resolution vom 29.1.2013
- IG Metall-Vertrauenskörper Alcatel SEL AG-Zentralbereiche: Brief an den Ortsvorstand Esslingen vom 7.9.2004
- IG Metall-Vertrauenskörperleitung Bosch Feuerbach: Brief an den Ortsvorstand Esslingen vom 13.9.2004
- IG Metall-Vertrauenskörperleitung Opel Bochum: Tatsachen, Fakten und Hintergründe. Flugblatt zum Zukunftsvertrag, Mai 2005
- IG Metall-Vertrauenskörperleitung Opel Rüsselsheim: Mail an den Betriebsratsvorsitzenden von Opel Bochum vom 23.9.2008
- IG Metall-Vertrauenskörperleitung Opel Rüsselsheim: Rundmail vom 24.9.2008
- IG Metall-Vorstand, Betriebs- und Branchenpolitik: Jahreswerte Automobilhersteller 2006-2010, Februar 2011
- Integrationspapier/Grundlagenpapier Daimler Untertürkheim vom 9.9.2008
- Interessenausgleich zur Umsetzung der Weiterentwicklung des MBC-Produktionsverbundes, Daimler-Werk Bremen vom 1.2.2010
- Kopenhagener Erklärung von IG Metall, Svenska Metall, SIF, CF und EMB bezüglich der Restrukturierung von GM Europe vom 1.10.2004
- Master Agreement bei Opel zwischen Geschäftsleitung/Arbeitgeberverbänden und Betriebsräten/IG Metall vom 27.5.2010
- Mastervertrag Drive! 2022 bei Opel vom 28.2.2013
- Memorandum of Understanding New Opel Deutschland zwischen Opel, Magna, Betriebsräten und IG Metall vom 16.10.2009
- Offener Brief von Vertrauensleuten aus Mettingen an die Delegierten der IG Metall-Verwaltungsstelle Esslingen, ohne Datum (Juli/August 2004)
- OICA Production Statistics 1998-2010
- Opel: Mitarbeiterbrief vom 21.5.2010
- Opel in Europe: Facts and Figures 2009-2012
- Opel/Vauxhall: Plan for the Future. Präsentation zum Zukunftsplan vom 9.2.2010
- Personalabteilung Opel Bochum: Informationen zum Thema Sozialauswahl, Juni 2011
- Präsentation des Betriebsratsvorsitzenden zur Betriebsratsklausur bei Opel Bochum im Oktober 2006: Aktuelle Aufgaben und Handlungsfelder für 2006/2007

- Rahmenvereinbarung Restrukturierung zwischen dem Management von General Motors Europe und dem Europäischen Arbeitnehmerforum (EEF) vom 8.12.2004
- Selbstverständniserklärung Alternative, Vorlage zur Klausur der Alternative-Betriebsratsfraktion im Daimler-Werk Untertürkheim vom 8.12.2006 (unveröffentlichte Fassung)
- Solidaritätserklärung von 72 Azubis der Lehrwerkstatt bei Opel Bochum mit der Opel-Belegschaft in Antwerpen, ohne Datum
- Standorte-Gruppe Opel Bochum: Gegen die Konkurrenz- und Standortlogik und gegen ihre Akzeptanz durch die Gewerkschaften, Stellungnahme vom 5.9.1995
- Standorte-Gruppe Opel Bochum: Grundsätze zur Betriebsratswahl 1998
- Standorte-Gruppe Opel Bochum: Auslagerung (Outsourcing), Bericht über den Stand unserer Diskussion, November 1999
- Statista 2012: Graphik Überkapazität der Automobilproduktion in Westeuropa, USA, Japan. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74757/umfrage/ueberkapazitaet-der-automobilproduktion-in-westeuropa-usa-japan/> (abgerufen am 22.8.2012)
- Statistisches Bundesamt: Streiks nach Landesarbeitsamtsbezirken sowie nach Wirtschaftszweigen im Bundesgebiet 2002
- Statistisches Bundesamt: Streiks nach Landesarbeitsamtsbezirken sowie nach Wirtschaftszweigen im Bundesgebiet 2003
- Statistisches Bundesamt: Jahr 2012: Kraftfahrzeuge wieder Deutschlands wichtigstes Exportgut, Pressemitteilung vom 7.3.2013
- Südwestmetall: Südwestmetall und IG Metall einigen sich auf neuen Tarifvertrag zu Kurzarbeit, Qualifizierung und Beschäftigung 2009/2010, Pressemitteilung vom 15.4.2009
- Tarifvertrag zwischen Südwestmetall und IG Metall Baden-Württemberg vom 19.5.2012, inklusive Anlagen Übernahme Ausgebildeter, Einsatz von Leih-/Zeitarbeitnehmern, TV Förderjahr
- Tarifvertrag zwischen Opel und IG Metall Bezirke Mitte und Nordrhein-Westfalen, 2013
- Verband der Automobilindustrie: VDA Jahresberichte/Zahlen und Fakten 1991-2012
- Vorlage zur Betriebsratsklausur bei Opel Bochum im Oktober 2006: Vergleich Opel Bochum – andere Delta-Werke und Hersteller, 5.10.2006
- Vorlage der Werkleitung zur Betriebsratsklausur bei Opel Bochum im Oktober 2006: »Das Werk Bochum im europäischen Wettbewerb« – Sicherung des Produktionsstandortes, 4.10.2006
- Werkleitung Opel Bochum: Mitarbeiterbrief der vom 30.8.1973
- Werkleitung Opel Bochum: Mail an den Betriebsrat, Juli 2009
- Werkleitung Opel Bochum: Opel hebt Verkaufsprognose für den Zafira an, Pressemitteilung vom 20.9.2011
- Zukunftssicherung 2012 für die Standorte der DaimlerChrysler AG in Deutschland, Vereinbarung zwischen dem Gesamtbetriebsrat und der Unternehmensleitung

unter Zustimmung der Tarifvertragsparteien, Stuttgart 28.7.2004 (d.w.z. als: Zukunftssicherung 2012)

Zukunftsvertrag 2016, Betriebsvereinbarung bei Opel Bochum vom 28.8.2008

3. Betriebszeitungen und Flugblätter

Alternative: Zeitung der linken Opposition im Mercedes-Werk Untertürkheim, seit Februar 2005

Alternative Sindelfingen: Oppositionelle Betriebszeitung im Mercedes-Werk Sindelfingen, seit September 2009

Brennpunkt: Zeitung der IG Metall im Mercedes-Werk Sindelfingen

Der Betriebsrat informiert: Flugblätter des Betriebsrats im Bochumer Opel-Werk

Der Betriebsrat informiert: Flugblätter des Betriebsrats im Rüsselsheimer Opel-Werk

Der Blitz: Oppositionelle Zeitung für die deutschen Opel-Werke, herausgegeben von der maoistischen MLPD nahestehenden Gruppen, seit 2003

Der Vorstand braucht was auf die Ohren! Flugblattserie linker Metaller im Mercedes-Werk Untertürkheim, Sommer 2004

GoG-Info: Zeitung der seit 1973 bestehenden linksoppositionellen Gruppe Gegenwehr ohne Grenzen im Bochumer Opel-Werk

Info International der Arbeitsgruppe für internationale Belegschaftskontakte bei Opel Bochum, 1998

Kurz und knapp: Regelmäßig erscheinendes Informationsblatt des Bochumer Opel-Betriebsrats

Klartext: Zeitung der linken Opposition im Mercedes-Werk Untertürkheim, von November 2001 bis März 2005

Kollegen von Daimler informieren: Oppositionelle Betriebszeitung im Mercedes-Werk Bremen

Scheibenwischer: Zeitung der IG Metall im Mercedes-Werk Untertürkheim

Schmetterling: Zeitung der Liste Arbeiterbewegung im Mercedes-Werk Sindelfingen im Jahr 2006

Standorte: Zeitung der Linksopposition im Bochumer Opel-Werk bis Mai 2000

Stoßstange: Zeitung der der MLPD nahestehenden Gruppe Offensive Metaller im Mercedes-Werk Untertürkheim

VKL-Mitglieder informieren: Flugblätter der IG Metall-Vertrauenskörperleitung im Bochumer Opel-Werk aus dem Jahr 2005, deren Veröffentlichung von der IG Metall-Verwaltungsstelle verweigert wurde und die daher mit namentlicher Zeichnung durch die Mehrheit der VKL-Mitglieder herausgegeben wurden

Was tun?: Oppositionelle Betriebszeitung im Mercedes-Werk Sindelfingen

Wir gemeinsam: Zeitung/Flugblätter der Betriebsratsmehrheit im Bochumer Opel-Werk

4. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Produktivitätsentwicklung Autoindustrie – Gesamtwirtschaft	S. 301
Abbildung 2: Tarifabschlüsse Metallindustrie – effektives Lohnwachstum Autoindustrie	S. 305
Abbildung 3: Veränderung Tarifentgelte Metallindustrie – Effektiventgelte Autoindustrie 1993-2012	S. 307
Abbildung 4: Veränderung des Verhältnisses Arbeiter – Angestellte in der Automobilindustrie	S. 309
Abbildung 5: Steigerung Effektiventgelte Autoindustrie – verteilungsneutraler Spielraum 1994-2012 (in %)	S. 311
Abbildung 6: Beschäftigungsentwicklung Mercedes Pkw	S. 317
Abbildung 7: Beschäftigungsentwicklung Opel	S. 319
Abbildung 8: Betriebsratspolitik zwischen Ausgrenzung und Integration	S. 343
Tabelle 1: Regelungsinhalte Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse bei Daimler	S. 314
Tabelle 2: Regelungsinhalte Betrieblicher Wettbewerbsbündnisse bei Opel	S. 315
Tabelle 3: Unkontrollierte Belegschaftsaktionen bei Daimler und Opel	S. 353

VSA: Mehr Mitbestimmung



Detlef Wetzel (Hrsg.)
Beteiligen und Mitbestimmen
Für eine lebendige Demokratie
in Wirtschaft und Gesellschaft
128 Seiten | € 9.80
ISBN 978-3-89965-666-4
Eine fortschrittliche Gesellschaft braucht
Unternehmen, in denen die Beschäftigten
als Basis und Motor für eine erfolgreiche
Wirtschaft wertgeschätzt werden. Die
hierfür zentralen Fragen der Mitbestim-
mung und Beteiligung werden in diesem
Buch diskutiert.



Frank Bsirske / Klaus Busch /
Olivier-Andre Höbel / Rainer Knerler /
Dieter Scholz (Hrsg.)
Gewerkschaften in der Eurokrise
Nationaler Anpassungsdruck
und europäische Strategien
272 Seiten | € 19.80
ISBN 978-3-89965-681-7
Wie wirken sich die tiefen Krisenpro-
zesse in der Europäischen Union auf
die industriellen Beziehungen und die
Gewerkschaften aus? In diesem Buch
werden länderspezifische und komparative
Antworten gegeben.

Prospekte anfordern!

VSA

VSA: Verlag
St. Georgs Kirchhof 6
20099 Hamburg
Tel. 040/28 09 52 77-10
Fax 040/28 09 52 77-50
Mail: info@vsa-verlag.de

www.vsa-verlag.de

VSA: Gegenhegemonie organisieren



Judith Vey

Gegen-hegemoniale Perspektiven

Analyse linker Krisenproteste
in Deutschland 2009/2010

Eine Veröffentlichung
der Rosa-Luxemburg-Stiftung
352 Seiten | € 29.80

ISBN 978-3-89965-626-8

Ein empirischer und theoretischer Beitrag
zu einer hegemonietheoretisch inspirierten
Bewegungsforschung. Im Zentrum stehen
die Krisen- und Gesellschaftsanalysen der
Aktivist_innen.



Catharina Schmalstieg

Prekarität und kollektive Handlungsfähigkeit

Gewerkschaftsarbeit
im Niedriglohnsektor
Das Beispiel USA

Catharina Schmalstieg

Prekarität und kollektive Handlungsfähigkeit

Gewerkschaftsarbeit im Niedriglohnsektor
Das Beispiel USA

Eine Veröffentlichung
der Rosa-Luxemburg-Stiftung
288 Seiten | € 16.80

ISBN 978-3-89965-638-1

Die Autorin untersucht die Rahmenbedin-
gungen gewerkschaftlicher Organisation
von Prekarisierten in Niedriglohnbereichen
der USA.

Prospekte anfordern!

VSA: Verlag
St. Georgs Kirchhof 6
20099 Hamburg
Tel. 040/28 09 52 77-10
Fax 040/28 09 52 77-50
Mail: info@vsa-verlag.de

www.vsa-verlag.de

VSA