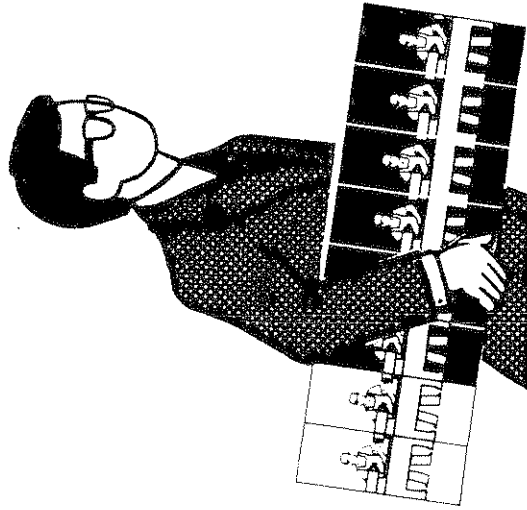


Norbert Kubach/Rüdiger Mautz/
Michael Schumann/
Klaus-Peter Wittemann

Krisenpolitik und Belegschaftsverhalten



Metallarbeiter zwischen
Gegenwehr und Unterwerfung

VSA

Teil 1

S. 1-75

Norbert Kubach, Rüdiger Mautz und Klaus Peter Wittemann sind Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) e.V. in Göttingen.

Michael Schumann ist Hochschullehrer an der Universität Bremen und Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI).

Norbert Kubach/Rüdiger Mautz/
Michael Schumann/Klaus Peter Wittemann

Krisenpolitik und Belegschaftsverhalten

Metallarbeiter zwischen
Gegenwehr und Unterwerfung

VSA-Verlag, Hamburg 1985

Inhalt

Fotonachweis:
Die in dem Buch verwandten Fotos sind von Achten, Belgardt, Flame,
me, Novum, Rose und aus der Festschrift »250 Jahre Sollinger Hütte«.

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 8 |
| Kapitel 1 | |
| Betriebliche Krise und Arbeiterverhalten | |
| Konzeptionelle Überlegungen | 11 |
| Kapitel 2 | |
| Betriebliche Krisenreaktionen zwischen | |
| Auflehnung und Unterwerfung | 23 |
| 1. VAW-Leichtmetall — Verhaltensspielräume werden erfolgreich genutzt | 23 |
| Sozialabbau ... S. 25 ... fordert Widerstand heraus S. 26 — Auf eine »gemachte Krise« kann man reagieren S. 28 — Die betriebliche Krise läßt sich erklären: Das Verhalten des Unternehmers S. 30 — In der Beschäftigungsperspektive guter Hoffnung — aber unter verschlechterten Arbeitskonditionen S. 31 — Erneute Widerstandsaktionen werden nicht ausgeschlossen S. 33 | |
| 2. Stahlwerk Peine + Salzgitter AG (P+S) — mit der Belegschaft die »sanfte Schrumpfung« | 37 |
| Der Weg in die Krise S. 37 — Das Umstrukturierungskonzept vom Herbst 1983 S. 39 — Der Betriebsrat will mehr ... S. 41 — ... aber die Belegschaft ak- zeptiert die betrieblichen Vorgaben S. 41 — Die weitere Entwicklung — nicht gerade rosig S. 44 — Krise — sind wir eigentlich schon betroffen? S. 45 — Die bewährten Lösungen tragen auch in Zukunft S. 47 — Handlungsbe- darf und Handlungsmöglichkeiten: gering S. 50 | |
| 3. Nutzfahrzeuge MAN/Salzgitter — durch geschlossene Belegschaftsreaktionen Schlimmeres verhindert | 53 |
| Verspätet von der Krise betroffen S. 53 — MAN in der Krise: Der Konflikt zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat ... S. 55 — ... spitzt sich zu S. 60 — Für die Beschäftigten beginnt die Krise mit der Kurzarbeit S. 64 — Das Ma- nagement wird von Krisenverschuldung nach freigesprochen S. 66 — Im Ur- teil über das Belegschaftspotential gehen die Meinungen auseinander S. 69 — Die Aktion vom Oktober 1983: ein Erfolg S. 70 — Das Krisenkonzept des Unternehmens überzeugt nicht ... S. 73 — ... aber die Belegschaft hat auch kein eigenes dagegen zu setzen S. 74 | |

Gesamtverzeichnis anfordern!
© VSA-Verlag 1985, Stresemannstr. 384a, 2000 Hamburg 50
Alle Rechte vorbehalten
Satz: Satz- und Repro-Kollektiv, Hamburg
Druck und Buchbinderarbeiten: Evert-Druck, Neumünster
ISBN 3-87975-298-2

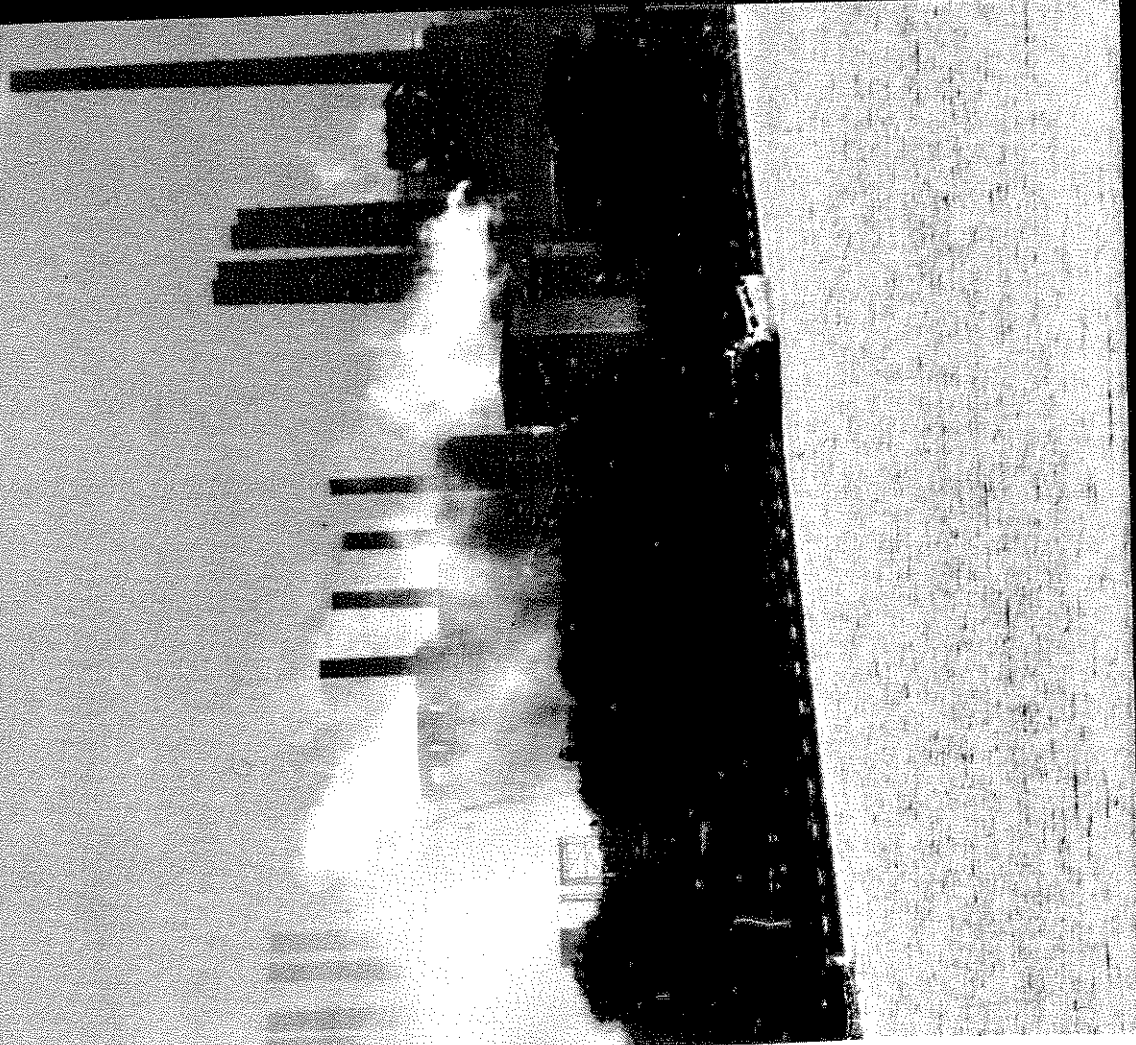
4. Sollinger Hütte/Uslar — Belegschaftsspaltung und Unterwerfung 77
 Der Weg in den Konkurs ... S. 77 — ... und in die Arbeitslosigkeit S. 81 — Der Betriebsrat als Mitspieler beim Konkurs S. 83 — Die Entlassenen als Opfer S. 84 — Die Krise verbirgt sich unter dem Schleier der Normalität S. 86 — Im Hoffen auf Besserung Verzicht auf Widerstand S. 89 — Es gibt Schuldige: der Geschäftsführer S. 93 — Jetzt ist man arbeitslos S. 94 — Erfahrungen bei der Arbeitssuche S. 96 — Und wie wird der ehemalige Hüttenarbeiter psychisch mit der Arbeitslosigkeit fertig? S. 98

Kapitel 3

- Über den Betrieb hinaus: Weder unterschiedene Forderungen noch übertriebene Hoffnungen** 101
 Die heutige Krise — ein Dauerzustand S. 101 — Zentrale Begründung: Marktartung S. 102 — Bei der Lösung ist der Staat gefordert — aber nur begrenzt handlungsfähig S. 108 — Die Gewerkschaften: Lösungssträger mit beschränktem Einfluß S. 111 — Die Krise läßt das gesellschaftliche »Unten« wieder spürbarer werden S. 115 — Arbeitslos — das kann heute jeden treffen S. 117 — Die Zukunftsperspektive: verhalten-pessimistisch S. 121 — Die Krise kann der Demokratie nichts anhaben S. 123

Kapitel 4

- Eine arbeiterorientierte Krisenpolitik: Verschärfte Problemlage, erschwerte Handlungsbedingungen** 127
 Anhang 147
 Methode, Durchführung, Sample
 Literatur 154



Vorwort

Als die IG Metall im Herbst 1982 mit der Aufforderung an das SOFI heranzutreten, im Rahmen ihrer Jahrestagung für die pädagogischen Mitarbeiter der Zentralen Bildungsstätten einen Beitrag zum Thema »Krise und Arbeiterbewußtsein« zu leisten, konnten wir nur improvisieren. Denn eine eigene, sich auf das Krisenbewußtsein der Arbeiter konzentrierende SOFI-Studie lag nicht vor; das Thema war nur »mitgelaufen« bei Forschungen über betriebliche Rationalisierungsprozesse.¹ Das für die IG Metall erarbeitete Referat sowie die im Institut darüber geführte Diskussion waren Anregung genug, die darin aufgeworfene zentrale Frage nach der differenzierenden Wirkung betrieblicher Krisenkonstellationen in einer kurzfristig nachgeschobenen eigenständigen Untersuchung weiter zu verfolgen. Eine »hauseigene« Forschungslücke, die auch durch wissenschaftliche Arbeiten andererorts nicht geschlossen wurde, im politischen Erkenntnisinteresse aber besonders schmerzhaft wirkte, sollte wenigstens ein Stück weit geschlossen werden. Angestrebt war ein spezifischer Beitrag zum essen- und gesellschaftspolitischen Gehalt gegenwärtiger Krisenerfahrungen von Arbeitern, der durch eine »schnelle« Empirie auch für die aktuelle wissenschaftlich-politische Diskussion Gewinne versprach. Das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft mit 9monatiger Förderzeit unterstützte, im institutsinternen Sprachgebrauch vorzugsweise als »Krisen-Quicky« bezeichnete Projekt startete im Juni 1983. Im November 1984 konnte in den SOFI-Mitteilungen Nr. 10 der erste zusammenfassende Ergebnisbericht veröffentlicht werden.

Wir führten den Hauptteil der Erhebungen im Herbst/Winter 1983/84 durch. Insgesamt wurden 92 Arbeiter aus vier niedersächsischen Metallbetrieben befragt: Aus den Stahlwerken Peine + Salzgitter AG (P + S), dem Nutzfahrzeugwerk MAN/Salzgitter und dem

VAW-Leichtmetallbetrieb/Hannover, dazu ehemalige Arbeiter der Sollinger Hütte/Uslar.

Das Projektteam bestand in seinem Kern aus Norbert Kubach und Rüdiger Mautz. Klaus Peter Wittemann war an den Erhebungen unterstützend, an der Auswertung der Interviews und der Abfassung des Untersuchungsberichtes maßgeblich beteiligt. Michael Schumann stand dem Projekt von Beginn an mit Rat und Tat zur Seite und beteiligte sich an der Erarbeitung der endgültigen Textversion. An der Durchführung der Interviews wirkten unsere Bremer Kollegen Roland Bogun und Günter Warsewa mit, denen wir an dieser Stelle für ihre tatkräftige Unterstützung danken möchten.

Danken möchten wir in besonderer Weise all denen, die sich bereit erklärten, uns in den Informationsgesprächen und in den Interviews Rede und Antwort zu stehen. Auch gilt unser Dank der IG Metall-Betriebsleitung in Hannover sowie den beteiligten örtlichen Verwaltungsstellen und den Betriebsräten und Vertrauenskörpern der Untersuchungsbetriebe; ohne ihre Hilfe wäre die Durchführung unserer Erhebungen nicht möglich gewesen.

Erika Beller, Angelika Hellmold, Lilian Lühmann und Ingeborg Stahn danken wir für die kooperative Art und Weise, uns über manchen zeitlichen Engpaß hinwegzuhelfen und die Erstellung der Texte zu ermöglichen.

Göttingen, Januar 1985

Norbert Kubach
Rüdiger Mautz
Michael Schumann
Klaus Peter Wittemann

¹ Vgl. Schumann, M., Einemann, E., Siebel-Rebell, Ch., Wittemann, K.P.: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. Frankfurt 1982. Kern, H., Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München 1984. Das auf dieser Materialbasis zusammengestellte Referat: Schumann, M., Zum Krisenbewußtsein der Arbeiter, Prokla, 13. Jg. 1983, Heft 53.

Kapitel 1

Betriebliche Krise und Arbeiterverhalten – Konzeptionelle Überlegungen

Die Frage nach Krisenbetroffenheit, Krisenwahrnehmung und letztlich nach den Reaktionen auf die Krise ist für die politische Diskussion unbestritten von großer Wichtigkeit; ebenso klar ist allerdings, daß die Frage in dieser Form nur schwerlich zu beantworten ist. Die Probleme beginnen schon damit, daß in der Frage »Krise« als eine Bestimmungsgroße unterstellt ist, die die jetzige Situation von einer früheren deutlich absetzt. In der gegenwärtigen Diskussion herrscht vor dem Hintergrund einer langen Prosperitätsperiode aber das Verständnis vor, den gesamten Zeitraum seit 1975 als eine krisenhafte Situation anzusehen; das wichtigste Argument für eine solche Betrachtungsweise ist eine zum Dauerzustand gewordene hohe Arbeitslosigkeit. So gesehen ist Krise eben kein zeitlich fest umrissenes Ereignis, sondern eher ein Prozeß oder gar ein dauerhafter Zustand.

Zu dieser Unschärfe dessen, was unter Krise verstanden wird, kommt noch ein zweites Problem hinzu, wenn man nach den Krisenauswirkungen fragt: Es zeigt sich schnell, daß Krise für die verschiedenen gesellschaftlichen Klassen höchst unterschiedliche Folgen hat. Und selbst wenn man die Frage nur auf die Industriearbeiter bezieht, so kann von einer einheitlichen Krisenbetroffenheit keineswegs die Rede sein. Bereits lange vor der Krise ausgeprägte Differenzierungsmerkmale (etwa Branchenzugehörigkeit, Beruf, Geschlecht, Region) wirken auch gegenwärtig fort und werden durch neue überlagert, die aus der Krise selbst erwachsen. Die wohl augenfälligste neue Differenz ist die Spaltung der Industriearbeiterschaft in Beschäftigte und Arbeitslose.



Die Arbeitslosen sind die am härtesten Krisenbetroffenen, zumal die zunehmend größer werdende Gruppe der Dauerarbeitslosen. Die Arbeitslosen sind nicht nur materiell am schärfsten betroffen, sondern haben auch zusammen mit dem Arbeitsplatz ihre bisherige Interessenvertretung durch Betriebsräte und Gewerkschaften weitgehend verloren. Doch selbst wenn man unterstellt, die Arbeitslosen könnten trotz allem ihre massiv verletzten Interessen effektiv organisieren, so blieben die Hindernisse für eine aktive, unmittelbar erfolgreiche Interessenvertretung enorm. In allen Überlegungen für ein politisches Konzept, mit dem die Arbeitslosigkeit spürbar reduziert werden könnte, wird deutlich, daß dieses ohne massive Eingriffe in das Wirtschaftssystem und die damit verbundene Verteilung gesellschaftlichen Reichtums nicht zu erreichen sein wird. Um aus der Situation des Krisenopfers herauszukommen, wären die Arbeitslosen gezwungen, ihre Interessen politisch zu formulieren und entsprechend umzusetzen. Dazu ist es aber unumgänglich, die eigenen Interessen in ein übergreifendes Gesamtkonzept einzubetten, das auch für andere gesellschaftliche Gruppen attraktiv ist. Denn auf sich gestellt werden die Arbeitslosen nicht in der Lage sein, die politische Kraft zu entwickeln, die zur Einlösung ihrer Interessen erforderlich ist. Aus diesem Widerspruch zwischen der Größe der Aufgabe und dem geringen Potential, diese zu lösen, ist es plausibel, daß es gerade für die Arbeitslosen als die am schwersten Krisenbetroffenen besonders schwierig ist, der herrschenden Politik der Verteilung der Krisenlasten und der damit beabsichtigten Krisenlösung etwas entgegenzusetzen. Sobald die Arbeitslosen versuchen, gewissermaßen unterhalb der Ebene einer gesamtgesellschaftlichen Lösung ihre Interessen individuell zu vertreten, so läuft dies letztendlich darauf hinaus, einen bisher von einem anderen besetzten Arbeitsplatz für sich zu erobern. Damit vertieft sich im Effekt die Spaltung der Lohnabhängigen und unterläuft von vornherein alle Ansätze, eine an Arbeitnehmerinteressen orientierte Anti-Krisenpolitik durchzusetzen.

Demgegenüber sind die noch Beschäftigten in einer in mehrfacher Hinsicht günstigeren Situation: Als Arbeitsplatzinhaber verfügen sie, im Verein mit allen Beschäftigten, über ein beachtliches gesellschaftliches Machtpotential und mit den Betriebsräten und Gewerkschaften über eine Interessenvertretung. Dennoch: Auch die noch Beschäftig-

ten sind von der Krise betroffen, wenn auch in anderer Form als die Arbeitslosen. Beiden Gruppen gemeinsam sind die Konsequenzen, die sich aus der Rücknahme des Sozialstaates und aus der Umverteilung des gesellschaftlichen Reichtums zugunsten der Besitzenden ergeben. Gegenüber der Zeit vor der Krise ist die Stellung der beschäftigten Arbeitnehmer in der Konkurrenz mit den Unternehmern deutlich geschwächt. Wenn es auch in der Bundesrepublik bisher noch keine Versuche gegeben hat, die Existenz der industriellen Reservearmee auf breiter Front unmittelbar gegen die Beschäftigten zu wenden, so sind doch die indirekten Folgen beachtlich: Für den einzelnen Arbeiter sind die relativen Chancen vorrührender Perioden, sich einen Arbeitsplatz auszusuchen sowie die Arbeitsbedingungen und den Lohn individuell zu beeinflussen, weitgehend geschwunden. Auch die Chancen kollektiver Interessenvertretung sind gesunken, was sich etwa in den vergeblichen Bemühungen zeigt, das erreichte Reallohnniveau zu halten.

Einer wirkungsvollen Interessenvertretung seitens der weiterhin Beschäftigten steht nicht nur enormer Konkurrenzdruck vom Arbeitsmarkt, sondern auch eine Tendenz entgegen, die sich als differenzierende Wirkung der Krise auf die Lohnabhängigen beschreiben läßt. Wenn es zur Zeit der Hochkonjunktur so etwas wie eine stumme relative Einheit der Klasse gegeben hat, d. h. die Arbeitnehmer vertrauten ihre jeweiligen Interessen nicht gegeneinander, dann beruhte diese weniger auf bewußtem politischen Konsens als vielmehr auf der relativen Knappheit an Arbeitskräften: Differenzen entwickelten sich erst auf der Basis eines bestehenden Beschäftigungsverhältnisses. Unter den damaligen Bedingungen ließen sich von Branche zu Branche, von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Kompromisse zwischen Lohnarbeit und Kapital finden, die in stärkerem Maße als jemals in der Geschichte zuvor auch die Interessen der Beschäftigten aufnahmen. Mit der Krise sind diese Arrangements nun keineswegs flächendeckend in Frage gestellt. In ganzen Branchen¹ oder einzelnen Betrieben sind die

¹Zu denken ist insbesondere an die Kernsektoren der westdeutschen Industrie, die bisher von der Krise nicht (Groß-Chemie) oder nur beschränkt (Automobilindustrie) betroffen wurden (zur Situation in den Kernsektoren vgl. im einzelnen: H. Kern/M. Schumann, 1984).

ökonomischen Bedingungen noch so, daß das bisherige Modell des Interessenausgleichs fortgeführt werden kann. Für die betroffenen Arbeitnehmer besteht kein zwingender Anlaß, mit der bisherigen Politik zu brechen. Im Gegenteil: Sie werden versuchen, die erreichte Situation zu stabilisieren, was durchaus nahelegen kann, eine Politik des Sozialabbaus unter der Hoffnung mitzutragen, damit das »eigene« Unternehmen zu entlasten. In den noch prosperierenden Branchen, in denen das Kräfteverhältnis relativ günstig für die Arbeitnehmer ausfällt, besteht aus der unmittelbaren Interessenlage heraus am wenigsten Anlaß, eine neue Politik zu konzipieren, jedenfalls so lange nicht, wie die indirekten Krisenfolgen sich nicht einschneidend auswirken. Es liegt hier gewissermaßen die spiegelbildliche Situation zu der der Arbeitslosen vor: Bei den Arbeitslosen gibt es viele Gründe, aber wenig Mittel für eine neue Politik, bei den Beschäftigten der prosperierenden Branchen/Betriebe gäbe es zwar Möglichkeiten, es besteht aber wenig Anlaß, diese zu nutzen.

Zwischen diesen beiden Gruppen der kaum Krisenbetroffenen und der Arbeitslosen ist ein breites Spektrum von Lohnabhängigen angesiedelt, denen zwar der erreichte Status quo, aber noch nicht das Beschäftigungsverhältnis gekündigt ist. Gegenüber den Nichtbetroffenen besteht also ein erhöhter Anlaß, sich über eine neue Politik der Interessenvertretung Gedanken zu machen, und anders als die Arbeitslosen verfügen sie noch über gewachsene Vertretungsstrukturen. Diese Konstellation ist aber mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit und vielleicht auch Möglichkeit, den Status quo offensiv zu verteidigen, keineswegs hinreichend beschrieben. Denn auch der entgegengesetzte Lösungsweg ist denkbar: dem Betrieb durch weitgehenden Verzicht den »marktwirtschaftlichen« Ausweg aus der Krise zu eröffnen, d. h. durch Anspruchsreduktion und Anpassung die Spielräume des Betriebes zu erweitern, um die eigenen Interessen auf niedrigerer Stufe wahren zu können.

Wenn hier in unserer Untersuchung die Frage nach Krisenbetroffenheit, Krisenwahrnehmung und Krisenreaktionen auf verschiedenen Gruppen besonders betroffener (aber noch beschäftigter, also betrieblich verankerter) Industriearbeiter zugespielt wird, dann nicht etwa in der Erwartung, bei ihnen die umfassenden, gewissermaßen »historischen« Krisenlösungsperspektiven entdecken zu können. Wir

erwarten zwar auch Ansatzpunkte für Lösungsperspektiven. Aber weil uns bewußt ist, wie sehr die Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Krisenreaktion der Arbeiter im betrieblichen Rahmen durch die gesellschaftlichen Bedingungen im Grundsatz vorgegeben sind, stehen Blockaden für Lösungen gleichermaßen zur Debatte. Selbst wenn man die Auseinandersetzung um die Arbeitszeitverkürzung in der ersten Jahreshälfte 1984 als Bemühung um eine umfassende gesellschaftliche Lösung versteht, so werden dadurch die Handlungsbedingungen auf Betriebsebene (bisher) nicht in entscheidender Weise durch eine übergreifende Perspektive bestimmt. Die jeweilig spezifischen Bedingungen in den Betrieben behalten als differenzierende Faktoren große Bedeutung; sie setzen den Rahmen, in dem sich Möglichkeiten und Notwendigkeiten für die aktuellen und potentiellen Krisenreaktionen entwickeln.

Handlungsbedarf und Handlungschancen sind zunächst analytische Kategorien und sind keineswegs mit der Wahrnehmung der in ihnen beschriebenen Sachverhalte durch die Betroffenen, Beschäftigte wie Unternehmer, gleichzusetzen. Erst die subjektive Verarbeitung dieser Sachverhalte führt zu dem, was man die politisch wirksame Handlungsperspektive nennen könnte, die dann praktisches Verhalten bestimmt oder auch blockiert. Das, was hier unter Handlungsbedarf und -chancen untersucht wird, bestimmt keineswegs zwanghaft die Handlungsperspektiven oder gar das Handeln selbst, sondern beschreift eher den Rahmen; spezifische subjektive Wahrnehmungsförmen oder etwa die politischen Traditionen innerhalb einer Belegschaft spielen eine Rolle dafür, was sich unter den objektiven Rahmenbedingungen, die zudem tatsächlich nicht so starr sind, wie es ihre analytisch fixierte Form nahelegt, dann ereignet. Anders formuliert: Bei gegebenen Handlungsbedarf und -chancen sind die Handlungsperspektiven und das Handeln selbst keineswegs zwanghaft vorgegeben. Wie die Belegschaftsreaktionen aussehen, ist aus den Rahmenbedingungen nicht vorab zu bestimmen, sondern zunächst empirisch zu erfassen, um die tatsächlichen Ereignisse dann vor dem Hintergrund dieser Bedingungen zu erklären.

Die Prioritätensetzung in der Fragestellung der Studie zugunsten der unterschiedlichen Handlungsbedingungen auf der Ebene des Betriebes begründet sich aus der oben skizzierten Annahme, daß die Kri-

senreaktionen der Industriearbeiter bisher typischerweise den Rahmen des Betriebes nicht überschritten haben. Es geht uns mit dieser Untersuchungsanlage keineswegs darum, den Betrieb als einen Gegenstand des Denkens der Arbeiter gegenüber anderen zu favorisieren. Die Kontroverse der 70er Jahre um das Verhältnis von »Naherfahrung« (Arbeit/Betrieb) und »Fernerfahrung« (gesamtgemeinschaftlicher Zusammenhang) für die Ausbildung des Arbeiterbewußtseins soll hier also nicht erneut aufgegriffen und zugunsten einer Seite entschieden werden. Aus unserer These, daß die bisher uneinheitlichen Reaktionen der Industriearbeiter vor allem unterschiedlichen Notwendigkeiten und Möglichkeiten praktischen Verhaltens geschuldet sind, folgt bereits, daß wir uns mit dieser Studie nicht in der Tradition der Diskussion um die angemessene Konstitutionstheorie von Arbeiterbewußtsein¹ stellen. Wir wollen hier auch nicht versuchen, die unterschiedlichen Krisenreaktionen der Industriearbeiter in erster Linie aus bewußtseinsinternen Abstufungen zu erklären.²

Entsprechend unseres spezifischen Erkenntnisinteresses haben wir die Untersuchungsfälle so ausgewählt, daß das Verhältnis von Notwendigkeit und Möglichkeit einer neuen Form von Interessenvertretung variiert. Bei der Darstellung ist es deswegen auch nötig, für jeden Betrieb in groben Zügen den Weg von der Hochkonjunktur in die Krise zu skizzieren, wobei dieser Weg im Rahmen der jeweiligen Branche und vor dem Hintergrund der Gesamtentwicklung zu betrachten ist. Dadurch soll die Unterschiedlichkeit dessen, was jeweils Krise heißt, verdeutlicht werden. Im Kontext der Entwicklung der Branchenbedingungen ist aufzuzeigen, wie das betriebliche Management (und das

der übergeordneten Konzerne) auf diese Bedingungen reagiert hat. Dabei geht es darum, die historische Linie zu zeichnen, in der das aktuelle und absehbare Verhalten des Managements steht, mit dem sich die Belegschaft und ihre Interessenvertretung zum Untersuchungszeitraum auseinandersetzen haben.

Zugleich sind die bisherigen Formen der Interessenvertretung und ihre Veränderungen durch die Krisenpolitik aufzunehmen, um dann — als abschließenden Schritt für die Skizzierung des »Szenariums«, innerhalb dessen wir die Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten der Belegschaften fassen — die Konsequenzen auszuleuchten, die eine Realisierung der wahrscheinlichen Unternehmenspolitik für die Interessen der Belegschaft haben wird. Dabei geht es insbesondere um die Frage, ob es überhaupt eine Chance auf Beschäftigungserhalt gibt, d. h. für eine Interessenvertretung, die unter weitgehendem Verzicht auf nachgelagerte Interessendimensionen zumindest den Kern von Belegschaftsinteressen zu wahren vermag. Wenn ein solches Arrangement für die Gesamtbelegschaft nicht möglich erscheint, so ist zu untersuchen, nach welchen Selektionskriterien die Unternehmensstrategie Belegschaftsteile aussondern will, um dann die entsprechenden Konsequenzen für die Bedingungen von Interessenvertretungsverhalten aufzuzeigen. Über das Verhältnis von betrieblicher Krisenstrategie einerseits und dem Bedarf und den Voraussetzungen der Vertretung von Belegschaftsinteressen andererseits hinaus ist zugleich zu untersuchen, welche Ansatzpunkte es für die Betroffenen gibt, das Unternehmenskonzept noch zu modifizieren. Das schließt die Frage ein, welche Kampfziele formuliert werden müssen, um die Belegschaft als ganze in den Konflikt einzubeziehen bzw. inwieweit nur solche Ziele realistisch sind, die im Endeffekt Teile der Belegschaft in den unterschiedlichen Formen ausgrenzen, wie es für eine Sozialpolitik typisch ist.

Wir haben in der Untersuchung vier Betriebe einbezogen. Das Auswahlkriterium war: Unterschiede in der Betriebspolitik und den dadurch gesetzten Bedingungen für die Interessenvertretung der Industriearbeiter. In drei Fällen ist die Politik des Unternehmens so angelegt, daß (jeweils aktuell) der Bestand des Betriebes insgesamt nicht in Frage steht. Die Krisenpolitik führt zwar (in zwei Fällen) zum spürbaren Abbau und zur Gefährdung von Arbeitsplätzen bzw. forciert

¹ Dies hat nichts damit zu tun, die damit verknüpfte Forschungsperspektive aufzugeben; der gegenwärtig erreichte Diskussionsstand (vgl. dazu etwa Herkommer u.a.: Alltag, Bewußtsein, Klassen, Hamburg 1984; Thomssen, Die Konstitution des Klassenbewußtseins, vom Altern eines wissenschaftlichen Anspruchs, in: Materialien zur Industriepsychologie, Schmidt u.a. (Hg.), Opladen 1982) ist aber zumindest in einem so eng begrenzten Projekt wie dem hier vorliegenden empirisch nicht einzulösen.

² Für diesen Typus von Krisenuntersuchung steht gegenwärtig insbesondere die Arbeit von Zoll u.a., 1984, die Krisenbewußtseinstypen unterscheiden und die sozialen Deutungsmuster der Krise herausarbeiten.

Maßnahmen zur Effizienzsteigerung (ein Fall), doch stellen diese Unternehmen noch den Bezugspunkt für die Notwendigkeit und Möglichkeit einer neuen Form der Interessenvertretung dar. Dies gilt für den vierten Betrieb so nicht mehr: Mit dem Konkurs ist das Unternehmenskonzept offenkundig gescheitert und damit auch alle Versuche, sich mit diesem Konzept zu arrangieren. Mit diesem Fall der gescheiterten Unternehmenspolitik haben wir deswegen zwangsläufig auch die Arbeitslosigkeit mit ihren eigenen Anforderungen für die Vertretung von Arbeiterinteressen im Untersuchungsspektrum vertreten.

Im Zentrum unserer Fragen zum Bewußtsein der Arbeiter steht die *Krisenwahrnehmung*. Dies meint zunächst einmal, wie die Belegschaften den Weg in die Krise und die damit verbundenen Verletzungen eigener Interessen sehen. Dabei steht die zum Zeitpunkt der Befragung erreichte aktuelle Situation im Vordergrund, während die vorhergehende Entwicklung hauptsächlich unter dem Aspekt aufgenommen wird, wie das bisherige Belegschaftsverhalten zu erklären ist und vor welchem Erfahrungshintergrund die gegenwärtigen Pläne der Unternehmensleitung interpretiert werden. Auch die Frage nach den *Krisenursachen* zielt nicht nur darauf ab herauszufinden, wie die gesellschaftliche Bestimmtheit des Prozesses wahrgenommen wird, sondern hat auch zu klären, inwieweit die Belegschaft dem Management Handlungsspielräume zubilligt, auf gegebene externe Ursachen unternehmenspolitisch zu reagieren. Sieht man nämlich das Management nurmehr als Notar eines Prozesses, der jenseits der Einflußschanzen des Betriebes liegt, so ist damit eine Handlungsspektive, von seiten der Arbeitnehmer das Management unter Druck zu setzen, in einer ganz anderen Weise verengt, als wenn man deren Krisenpolitik zumindest relatives Eigengewicht beimißt oder gar die Krise für »hausgemacht« hält.

Die Wahrnehmung des bisherigen *Verhaltens* der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung interessiert uns vor allem unter dem Aspekt, inwieweit sich daraus Blockaden oder Anknüpfungspunkte für zukünftige dezidierte Interessenwahrnehmung ergeben; werden differenzierende oder homogenisierende Wirkungen betrieblicher Krisenpolitik überhaupt registriert, sucht man gegenzusteuern bzw. zu verstärken? Letztlich geht es uns also darum zu klären, welche Chancen (Handlungsperspektiven) die Belegschaft sieht, dem vorlie-

genden Unternehmenskonzept etwas entgegenzusetzen, und welche Lösungsinstanzen in die Überlegungen eigener Interessenvertretung einbezogen werden. Denn wenn die Krise bzw. die Krisenpolitik nicht mehr im Rahmen des Unternehmens als abwendbar gilt, bekommt ja jedes Widerstandsverhalten nur dann eine mehr als hinhaltende Perspektive, wenn gewissermaßen »externes« Lösungspotential (etwa staatliche Hilfe) mobilisiert werden kann, der betriebliche Rahmen all- so überschritten wird.

Diese Fragestellungen gelten freilich so nur für jene Fälle, in denen eine »funktionalisierende« betriebliche Krisenstrategie vorliegt. Für den Betrieb mit einem gescheiterten Unternehmenskonzept sind Modifikationen vorzunehmen. Hier setzt sich die Belegschaft nicht mehr mit der aktuellen Politik des Betriebes auseinander, deren Tragfähigkeit sich erst in der Zukunft erweisen wird. Die Arbeiter haben ja bereits die Erfahrung gemacht, daß ein Arrangement nicht möglich gewesen ist, und beurteilen nun im nachhinein diesen Sachverhalt. Von daher fehlt in ihrem Rückblick auf die Ereignisse die Hoffnung, bei allen Opfern letztlich doch den Kernbereich eigener Interessen, die Beschäftigung, noch retten zu können. Zu fragen ist dabei auch, ob man zumindest im nachhinein Handlungsalternativen sieht oder ob der vorgegebene Rahmen der betrieblichen Krisenstrategie auch vor dem Hintergrund des negativen Resultats nicht überschritten wird. Gerade weil die betriebliche Lösung gescheitert ist, wäre es naheliegend, die Bedeutung außerbetrieblicher Lösungsinstanzen stärker zu betonen, als dies der Fall ist, wenn man noch darauf setzen kann, daß das Management eine Lösung — unter welchen Opfern der Belegschaft auch immer — herbeiführen wird.

Über diese Modifikationen hinaus ist die Fragestellung für das Szenarium »gescheitertes Lösungskonzept« um die Auseinandersetzung der Entlassenen mit ihrer neuen Situation als Arbeitslose zu erweitern. Wie gehen die Entlassenen auf die neue Form der Krisenbetroffenheit ein, und welche Vorstellungen von Krisenlösung werden entwickelt, wenn der bisherige Bezugspunkt des betrieblichen Handelns durch den Gang der Ereignisse hinfällig geworden ist? Erhöht bereits der Umstand, daß der »eigene« Betrieb pleite gegangen ist, die Anforderungen an außerbetriebliche Lösungsangebote, so erfordert die Situation der Arbeitslosigkeit — jenseits individueller Auswege — einen

ganz anderen Lösungszuschnitt. Für die Arbeitslosen stehen betriebliche und gesellschaftliche Lösung nicht mehr nebeneinander; da sich erstere zerschlagen hat, steigert sich (analytisch gesehen) der Stellenwert einer gesellschaftlichen Regelung erheblich — aber es bleibt durchaus eine Untersuchungsfrage, ob nicht diese objektiv gesetzte Verwiesenheit auf eine Gesamtlösung aus der (subjektiven) Sicht der Betroffenen derart unrealistisch wirkt, daß mit dem Scheitern der betrieblichen Lösungsstrategie jedwede Lösung hinfällig erscheint.

Generell wird die gesamtgesellschaftliche Ebene der Krise aber nicht nur unter dem Blickpunkt der Erweiterung oder Blockade des betrieblichen Handlungsrahmens aufgenommen, sondern ist auch durchaus selbständig thematisiert. Dabei geht es insbesondere um die Frage, in welchem Verhältnis die Wahrnehmung der betrieblichen Situation zu der der Gesamtgesellschaft steht. Werden die beiden Ebenen von Krise überhaupt unterschieden, oder schreibt man die unmittelbare Erfahrung im Betrieb lediglich fort? Werden Krisenursachen oberhalb der Betriebssituation gesehen? Welche gesellschaftlichen Lösungsträger spielen eine Rolle? Gerade wenn man auf betrieblicher Ebene keine Lösungshoffnung mehr entwickelt, dürfte die gesellschaftliche Ebene besonders wichtig werden: Sähe man hier ein aktiveres Lösungspotential, so eröffnete sich zumindest potentiell eine Perspektive, die Sackgasse betrieblicher Interessenvertretung zu sprengen. Oder aber eben auch umgekehrt: Wenn die Arbeiter die Gesamtsituation in der Bundesrepublik für kaum beeinflusbar halten, dann ist dies implizit ein hartes Argument dafür, das eigene Verhalten strikt an den Überlebenschancen des »eigenen« Betriebes zu orientieren.

Die begrenzte Fragestellung und Untersuchungsanlage des Projektes, die Krisenreaktion der Industriearbeiter im Spannungsfeld von Handlungs-Notwendigkeit und -Möglichkeit für eine neue Form der Interessenvertretung zu analysieren, zwingt uns zu Abstrichen: Viele Themen, die in der Diskussion um Krise und Krisenfolgen einen hohen Stellenwert besitzen, konnten von uns nicht systematisch angegangen werden. Das Thema »Krise und Stabilität des politischen Systems«, das vor dem Hintergrund der historischen Erfahrung der Auflösung der Weimarer Republik in der Diskussion um die Krisenfolgen eine große Rolle spielt, wird zwar von uns angesprochen, kann jedoch

nicht hinreichend ausgelotet werden. Die gleiche Einschränkung gilt auch für die Rückwirkungen der Krise auf die Lage der Industriearbeiter und ihre Erwartungen im Spektrum zwischen dem Hoffen auf den Aufschwung und der Befürchtung einer katastrophischen Zuspitzung sozialer Verhältnisse. Unsere Untersuchungsfrage war zugespitzter und zugleich enger: Gewissermaßen unterhalb der Problemstellung der allgemeinen Krisendiskussion, in der es um die Destabilisierung und Umstrukturierung sozialer Verhältnisse geht, beschränken wir uns darauf zu klären, welche Möglichkeit die Arbeiter sehen, sich mit dem weiteren Gang der Entwicklung zu arrangieren bzw. welcher Druck auf eine Krisenlösung aus ihren Erwartungen entspringt.

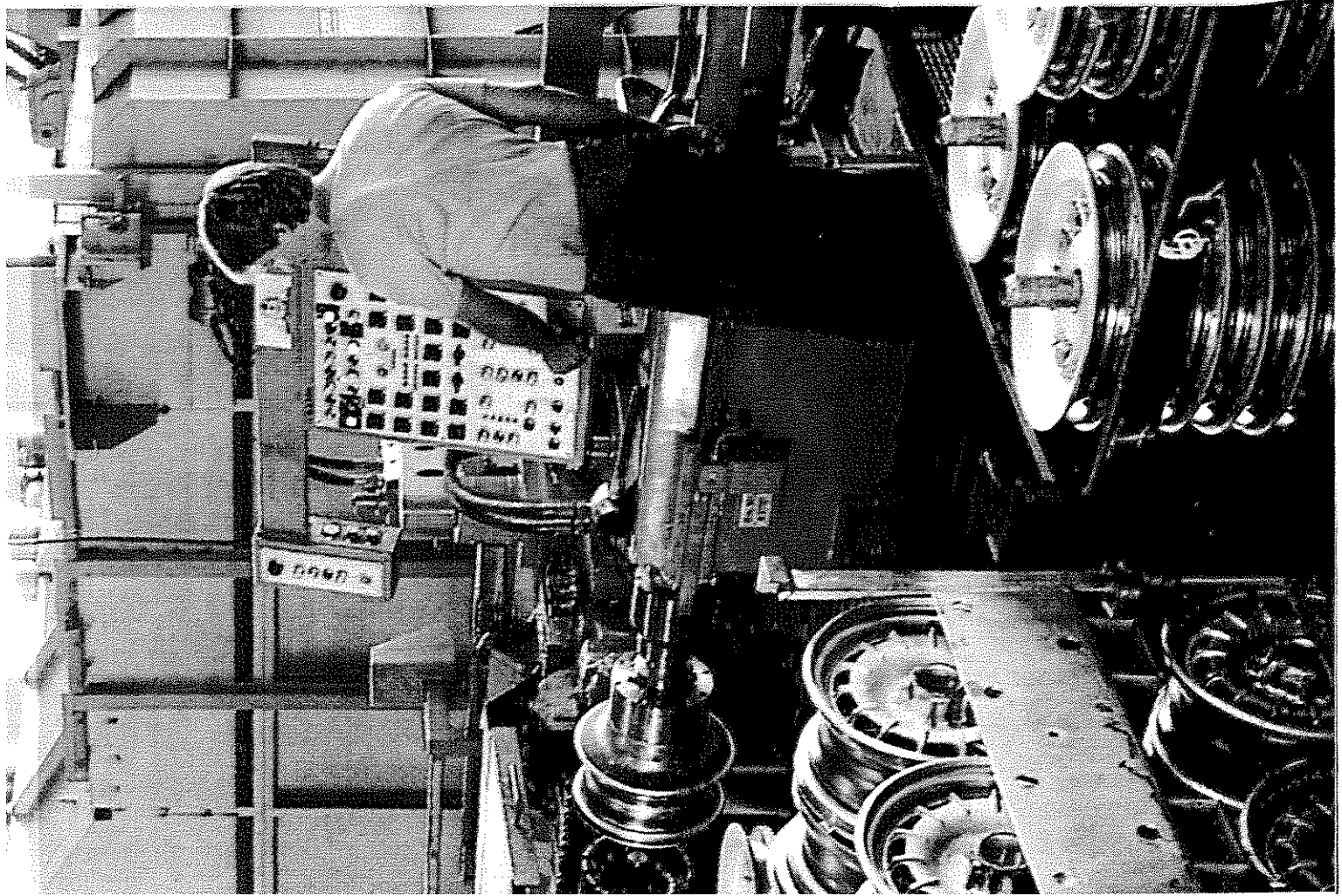
Kapitel 2

Betriebliche Krisenreaktionen: Zwischen Auflehnung und Unterwerfung

1. VAW-Leichtmetall — Verhaltensspielräume werden erfolgreich genutzt

Der VAW-Leichtmetall-Betrieb in Hannover gehört zum bundeseigenen VAW-Konzern. 1945 zusammen mit drei weiteren Leichtmetallbetrieben (Bonn, Neumünster, Grevenbroich) als ehemaliger Staats- und Rüstungsbetrieb in hundertprozentiges Bundes Eigentum übergegangen, erfolgte 1982 die Fusion mit der VAW-AG, der der Betrieb vorher im Status eines Tochterunternehmens angehört hatte. Dadurch verlor das Werk Hannover weitgehend seine unternehmerische Selbständigkeit und ist nunmehr vollständig dem Unternehmensvorstand in Bonn unterstellt.

Bereits in der ersten Hälfte der 70er Jahre geriet der Betrieb (damals ca. 2.500 Beschäftigte) in die Krise. Die Walzprodukte, die einen recht hohen Anteil an der gesamten Produktpalette ausmachten, konnten nicht mehr konkurrenzfähig produziert werden. Die Unternehmensleitung entschloß sich daraufhin, das Walzwerk in Hannover zu schließen und in Kooperation mit Alcan ein modernes Walzwerk an einem neuen Standort zu errichten. Diese Maßnahme kostete 600 Arbeitsplätze und bedrohte den Fortbestand des Werkes Hannover. Deswegen drängten Betriebsrat und Belegschaft auf die Hereinnahme von Ersatzprodukten. Die Errichtung einer 5.000-Tonnen-Strangpresse im Jahre 1978 trug dann zwar auch zur Erweiterung der Produktionsmöglichkeiten bei, doch bedeutete sie zugleich eine erhebliche Rationalisierungsmaßnahme. Sie machte einige Pressen älteren Typs überflüssig und vernichtete insgesamt 300 Arbeitsplätze. Ein weiterer Personalabbau um ca. 300 Beschäftigte im Jahre 1981 war auf die Strategie



des Mutterkonzerns zurückzuführen: Er verordnete seinem Tochterunternehmen eine Anpassung der Belegschaftszahlen an die gesunkene Betriebskapazität. Zur Zeit der Erhebung umfaßte die Belegschaft noch ca. 1.100 Beschäftigte (darunter: 120 Handwerker; 780 angelernte Produktionsarbeiter — überwiegend aber in ihrer Erstausbildung Facharbeiter; 200 Angestellte; 200 ausländische Arbeitnehmer). Die Produktion — vor allem Halbzeug aus verschiedenen Aluminiumwerkstoffen — gliedert sich in fünf Betriebsteile: Gießerei, Strangpresse, Rohrschweißerei, Schmiede, Räderfertigung.

In seinen Bilanzen verzeichnete das Werk Hannover in den letzten Jahren regelmäßig Verluste; allerdings dürften diese zum Teil als rein rechnerische Defizite innerhalb des Konzernverbundes anzusehen sein, da eine Abhängigkeit von den Preisen der konzerneigenen Vorprodukte besteht. Der Konzern selbst hat den wirtschaftlichen Tiefpunkt von 1982 — Verluste bei 2,1 % Umsatzrückgang — inzwischen überwunden; seit 1983 bucht er wieder Umsatzsteigerungen und Gewinne bei voller Auslastung der Hüttenwerke und erwartet für 1984 eine Umsatzsteigerung von 20 % bis 25 %.

Auch die Produktion des Werkes Hannover entwickelte sich wieder positiv. Im Winter 1983/84 wurden sämtliche Betriebsteile (außer der Schmiede) voll ausgelastet und z.T. mit Überstunden gefahren. Für die Räderfertigung, d.h. die Herstellung von Aluminiumfelgen für Automobile, ist sogar ein Ausbau geplant.

Das zukünftige Gesicht des Werkes Hannover wird im hohen Maße davon abhängen, auf welche Weise die vom Unternehmensvorstand seit drei Jahren gehegten — in der Belegschaft auf Grund fehlender Informationen eher als Gerücht kursierenden — Zentralisierungspläne bezüglich der weit über die Bundesrepublik verstreuten Verarbeitungsbetriebe realisiert werden. Dieses Vorhaben ist inzwischen in ein konkreteres Stadium übergegangen: Der Betriebsrat des Werkes Hannover wurde im Februar 1984 dahingehend informiert, daß ein Unternehmensberatungsinstitut mit der Überprüfung der Zentralisierungsfrage beauftragt worden sei. Mehrere alternative Konzepte wurden bereits planerisch durchgespielt, wobei es vor allem um Schließung oder Teilstilllegungen geht. Die Entscheidung sollte im Herbst 1984 fallen. Für das Werk Hannover bestand zum Zeitpunkt der Untersuchung sowohl die Gefahr einer Gesamt- oder Teilstilllegung als auch

die Hoffnung, als einer der verbleibenden Betriebe von der Stilllegung eines anderen zu profitieren.¹

Sozialabbau...

Die auf Kapazitätsreduzierung, Teilstilllegung und Rationalisierung sich stützende Sanierungspolitik der letzten zehn Jahre führte zu einer Halbierung der Belegschaft und war von mehreren Sozialplänen flankiert: Walzwerkschließung (1975): 59er -Regelung sowie Abfindungen für freiwillig Ausscheidende; der Belegschaftsabbau 1978 und 1981: 59er-Regelung. Die Rationalisierungsmaßnahmen in der Produktion und im Instandhaltungsbereich erhöhten den Leistungsdruck und die Arbeitsintensität (u.a.: personelle Reduzierung von Reparaturkolonnen bei gleichbleibendem Aufgabebereich; Übergang von Ein- zu Mehrmaschinenbedienung in der Produktion). Jung-Facharbeiter, deren Weiterbeschäftigung durch Betriebsvereinbarung gesichert war, wurden an Angelernten-Positionen in der Produktion eingesetzt.

Die geschilderten Maßnahmen waren begleitet von einer Betriebspolitik des Abbaus sozialer Rechte und Errungenschaften der Belegschaft. Einige betriebliche Sonderleistungen wurden gestrichen (z.B.: der dreitägige Zusatzurlaub für die 25jährige Betriebszugehörigkeit; die Zuschüsse zum Werkverkehr und zum Kaninchenessen; [seit 1981] Anrechnung übertariflicher Leistungen bei Tarifloohnerhöhungen). Auch der Umgang mit der Interessenvertretung änderte sich. Betriebliche Regelungen und Konfliktfälle mußten nach der Fusion mit dem zentralen Unternehmensvorstand in Bonn ausgehandelt werden, der sich in einer stärker formalisierten und offenbar gewollt harschen Art und Weise mit den Betriebsräten auseinandersetzte. Außerdem kündigte er verschiedene betriebliche Gepflogenheiten auf, z.B. das Einzugsverfahren der Gewerkschaftsbeiträge über die Betriebskonten, die Gewährung außerordentlicher Betriebsversammlungen oder die

¹ Für die VAW-Arbeiter ist ein Betriebswechsel angesichts der Arbeitsmarktlage in Hannover (Arbeitslosenquote im Januar 1984: 12,1%) zunehmend erschwert. Dies gilt besonders für Metallarbeiter, weil für den hannoverschen Arbeitsmarkt so wichtige Betriebe wie VW und Hanomag zur Zeit der Studie Arbeitsplätze abbauten.

Nicht-Behinderung der im Betrieb durchgeführten Vertrauensleuteversammlungen.

Eine Zuspitzung erfuhr diese Betriebspolitik durch die Ankündigung von Lohn-Abgruppierungen (August 1983). Der Maßnahme lag eine unternehmensweite Lohngruppenüberprüfung zugrunde mit dem Ziel der Lohnkostensenkung auf dem Wege der Lohnniveauangleichung zwischen den verschiedenen Werken. Für das Werk Hannover sollte dies zu Abgruppierungen um ein, zwei oder drei Lohnstufen bei Lohnverlusten zwischen 200 und 1.000 DM im Monat führen. Die Anpassung der Angestelltengehälter behielt man sich für einen späteren Zeitpunkt vor. Die Unternehmensleitung provozierte mit dieser Maßnahme einen betrieblichen Konfliktfall, der schließlich im Januar 1984 zu einer Kompromißformel führte. Es erfolgte eine Abgruppierung um eine Lohngruppe, wobei der höchste Lohnverlust bei monatlich 170 DM lag. Dieser Lohnanteil wurde der Belegschaft jedoch nicht sofort abgezogen, sondern wird als Übergangszulage bis zu den kommenden Tarifverträgen weitergezahlt, wobei jeweils die halbe Lohnerhöhung auf die Zulage angerechnet wird.

... fordert Widerstand heraus

Der Betriebsrat machte von jeher durch eine aktive Betriebspolitik von sich reden und konnte sich dabei stets auf eine nahezu vollzählig organisierte Belegschaft (100 % bei den Gewerblichen; 95 % bei den Angestellten) stützen. Gegenwehrmaßnahmen gegen die geplante Stillelegung 1975 sowie Streikaktionen und Öffentlichkeitsarbeit auch in den folgenden Jahren lassen den Betriebsratsvorsitzenden selbst für die Zeit vor 1980 von »einem gewerkschaftlichen Musterbetrieb« sprechen. Infolge des betriebspezifischen Krisenverlaufs und der unternehmerischen Krisenmaßnahmen hatte sich das Belegschaftsverhalten danach aber nachhaltig geändert. So wäre angesichts der allgegenwärtigen Bedrohung durch die in Aussicht gestellte Betriebs-schließung eine Mobilisierung der Belegschaft, z.B. gegen die Anrechnung übertariflicher Zulagen, nicht mehr möglich gewesen. Auch auf der Verhandlungsebene war der Betriebsrat — insbesondere nach der Fusion — bei Versuchen der Abwehr von Unternehmermaßnahmen

kaum noch erfolgreich. D.h., die Bedingungen für eine dem eigenen Selbstverständnis entsprechende Betriebsratsarbeit hatten sich in hohem Maße verschlechtert. Dennoch: Die durch die angekündigte Abgruppierungsmaßnahme in Aussicht stehenden hohen Reallohnverluste und die rüde Art, in der sie betrieblich durchgesetzt werden sollte (nur Informierung, keine Verhandlung darüber mit dem Betriebsrat), provozierten Widerstand. Die Belegschaft legte am 1.9.83 in der Früh-schicht die Arbeit nieder und verlangte von der Werksleitung eingehendere Informationen. Sie wurden jedoch verweigert. Die Spätschicht schloß sich am Nachmittag der Arbeitsniederlegung an. Die Forderung der Belegschaft lautete nun bereits: Rücknahme der Maßnahme. Die Unternehmensleitung reagierte mit 19 fristlosen Entlassungen. Um eine Spaltung der Belegschaft zu verhindern, gab der Betriebsrat die Namen der Entlassenen nicht bekannt. Am Abend wurde der erste Bevollmächtigte der IG Metall Hannover als Vermittler eingeschaltet und handelte mit dem Arbeitsdirektor folgenden Kompromiß aus: Bei Beendigung des Streiks würden die Kündigungen zurückgezogen und der bisher als unumstößlich hingestellte Abgruppierungskatalog als verhandlungsfähig betrachtet. Auf Grund dieses Ergebnisses nahm die Nachtschicht die Arbeit wieder auf.

In den folgenden Tagen beauftragte die Unternehmensleitung Rechtsanwälte mit einer Untersuchung des Streikgeschehens. Als Ergebnis wurde dem Betriebsratsvorsitzenden und seinem Stellvertreter fristlos gekündigt mit der Begründung, sie hätten die Belegschaft zum Streik aufgewiegelt. Anschließend sprach man sogar die Amtsenthebung des gesamten Betriebsrates aus.

Dieser Konfliktfall wurde nun über die Grenzen von Hannover hinaus publik und führte zu Solidaritätsadressen aus dem gesamten Bundesgebiet. In Hannover selbst kam es zu einer Demonstration mit Kundgebung, an der 4.000 bis 5.000 Menschen teilnahmen. Dies zwang die Unternehmensleitung zum Einlenken. Die nun aufgenommenen Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung über die Abgruppierungsmaßnahmen führten einen Monat später zu dem genannten Ergebnis.

Die Unternehmensleitung zog die 19 fristlosen Kündigungen vom 1. September zurück und verzichtete auf eine Schadensersatzforderung von 500.000 DM. Allerdings erging an alle Streikteilnehmer eine



Abmahnung, die zwei Jahre lang in den Arbeitspapieren vermerkt sein wird und im Fall künftiger spontaner Streikmaßnahmen die Möglichkeit zur fristlosen Kündigung eröffnet. Der Betriebsrat blieb im Amt; die Arbeitsgerichtsprozesse gegen den Betriebsratsvorsitzenden und seinen Stellvertreter endeten im Vergleich. Dem Arbeitsdirektor, der im Verlaufe des Konflikts weiteren Betriebsräten von Konzernbetriebsräten auf Grund ihrer Solidaritätserklärungen fristlos gekündigt hatte, sprach der Aufsichtsrat im Dezember das Mißtrauen aus. Auch der VAW-Vorstand wollte ihn nicht mehr halten, so daß er die Konsequenzen zog und von sich aus den Dienst quittierte.

Das Verhandlungsergebnis wird vom Betriebsrat recht zwiespältig beurteilt: Einerseits betrachtet man das Ergebnis als Erfolg, da es gelang, den Unternehmer zu Zugeständnissen zu bringen und der Abgruppierungsmaßnahme ihre Schärfe zu nehmen. Andererseits bleibt der Sachverhalt der Abgruppierung bestehen, verbunden mit der Aussicht für die Belegschaft, auch in den kommenden Jahren kaum Lohnsteigerungen erwarten zu können.

Auf eine »gemachte Krise« kann man reagieren

Für die VAW-Arbeiter wird ihre eigene Krisenbetroffenheit wesentlich durch das Managementverhalten bestimmt. Die betrieblichen Maßnahmen erscheinen weniger als eine Reaktion auf die gesamtwirtschaftlich bedingten Momente der Krise, sondern gelten in erster Linie als ein Ausnutzen gestärkter Unternehmermacht. Erst sie veranlaßte den Personalabbau, die Teilstillegungen und Kürzungen von Lohnbestandteilen und Sozialleistungen. Dieser Erfahrungshintergrund interessenverletzender Unternehmermaßnahmen wird von den Arbeitern selbst als Erklärung angeführt, warum die Belegschaft in der Abgruppierungsfrage zum Widerstand bereit war. Das vorher bereits randvolle Faß war endgültig zum Überlaufen gebracht worden. D.h., das Konflikthandeln der Belegschaft begründet sich recht schlüssig aus ihrer spezifischen betrieblichen Krisenerfahrung.

Doch daneben spielt ein zweites Erklärungsmoment eine Rolle. Das langjährige Unternehmer-Lamento von den »roten Zahlen« des Werkes Hannover ist letztlich nicht mehr ernst genommen worden.

Damit verliert die Drohung der Betriebschließung ein wenig von ihrer einschüchternden Wirkung und die Begründung der Notwendigkeit von Lohnabbau ihre Plausibilität. Wenn die Mehrheit regelmäßig Überstunden abarbeitet und der Arbeitsumfang und Leistungsdruck seit Jahren zunehmen, so entbehrt die Drohgebärde, die Arbeit gehe aus, an Glaubwürdigkeit.

Deswegen verstärkt sich für viele der Eindruck, daß man — relativ unabhängig von ökonomischen Notwendigkeiten — überbetrieblichen Unternehmerstrategien ausgesetzt sei, die sich der roten Zahlen lediglich als vorgeschobenem Argument bedienen. Von einer »gemachten Krise« ist deswegen die Rede. Der Betrieb erscheint von der allgemeinen Wirtschaftskrise nicht ernster betroffen als viele andere auch; die Beispiele Hanomag, Telefunkon oder das VW-Werk Hannover, die durch Stilllegungen Massenentlassungen oder häufig Kurzarbeit von sich reden machten, verdeutlichen nur für viele VAW-Arbeiter, daß VAW selbst noch ganz gut dasteht.

Doch trotz der erfolgreichen Abwehr des ursprünglichen Abstufungskonzepts besteht nunmehr eine tiefisitzende Verunsicherung darüber, inwieweit im künftigen Betriebsalltag noch erträgliche Arbeits- und Kommunikationsformen aufrecht zu erhalten seien. Die Angst vor weiterer Unternehmerwillkür könnte, so wird argumentiert, in Zukunft auch einem Konkurrenzkampf um die Arbeitsplätze Vorschub leisten. In dieser Angst kommt weniger die Sorge um konkrete Entlassungs- oder Stilllegungsgefahren zum Ausdruck, sondern eher das unspezifische Gefühl der Arbeitsplatzbedrohung durch eine zunehmend unberechenbarer werdende Unternehmenspolitik.

Die betriebliche Krise läßt sich erklären: Das Verhalten des Unternehmers

Die zentrale Bedeutung des Unternehmerverhaltens für die Krisenwahrnehmung der VAW-Arbeiter zeigt sich auch an ihrer betrieblichen Krisenerklärung: Hier stehen Versäumnisse, Fehlentscheidungen oder ganz einfach der Hinweis auf die Verantwortlichkeit des Unternehmers zentral im Vordergrund. Die Verantwortung dafür wird letztlich beim Unternehmensvorstand in Bonn gesehen; die Werkslei-

tung in Hannover gilt ihm gegenüber als relativ machtlos. Man schließt nicht aus, daß die betriebliche Situation in Hannover — z.B. die ständigen Verluste — aus unternehmensinternen Interessen heraus bewußt »gesteuert« wird, um das Werk in Hannover und mit ihm die Stellung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung zugunsten anderer Werke zu schwächen. Häufiger noch wird das Argument der Unfähigkeit bzw. der Untätigkeit des Managements angeführt. Der Unternehmer hätte — über die Einrichtung der modernen Stranggießanlage hinaus — mehr für die Modernisierung sämtlicher Produktionsanlagen des Werkes sowie für die Erweiterung der Produktpalette tun sollen, um den Betrieb zu sanieren. Die bisherigen Belegschaftsabbau- und Rationalisierungsmaßnahmen werden an dem Unternehmensargument gemessen, daß diese vorrangig der Verbesserung von betrieblicher Effizienz und Ertragslage dienen sollten. Daß heute immer noch, trotz Halbierung der Belegschaft in den letzten zehn Jahren, von roten Zahlen die Rede sei, demonstriert doch die Erfolgslosigkeit des Konzepts.

Demgegenüber bleiben die unternehmensexternen Krisenursachen von untergeordneter Bedeutung. Trotz der Tatsache, daß man einem Bundeskonzern angehört, wird von fast niemandem auch nur die Möglichkeit erwogen, daß die gegenwärtige Betriebs- und Belegschaftssituation auch mit aktuellen wirtschafts- und ordnungspolitischen Zielsetzungen der Bundesregierung im Zusammenhang stehen könnte. Weiterhin beruft sich nur eine Minderheit auf die — weltweite — Wirtschaftskrise oder auf eine generelle Marktsättigung zur Erklärung der betrieblichen Krisenursachen. Ein produktspezifischer Erklärungsansatz wie z.B. bei den Stahlarbeitern spielt eine noch geringere Rolle: Von einer besonderen »Aluminiumkrise« oder spezifischen Weltmarktbedingungen für Aluminiumprodukte ist kaum die Rede.

In der Beschäftigungsperspektive guter Hoffnung — aber unter verschlechterten Arbeitskonditionen

An einer Zukunft des Werkes Hannover zweifeln die wenigsten: Die positiv wahrgenommene aktuelle Produktions- und Absatzsituation

läßt für die Zukunft hoffen. Dementsprechend — und ganz im Gegensatz zur generellen Angst vor weiterem Arbeitsplatzabbau — sieht der einzelne VAW-Arbeiter seinen Arbeitsplatz typischerweise weder kurz- noch mittelfristig bedroht. Dafür mag freilich eine Rolle spielen, daß zur Zeit der Befragung die oben erwähnten Unternehmenspläne zur Zentralisierung der Produktion dem Betriebsrat und der Belegschaft noch nicht bekannt waren (sie wurden dem Betriebsrat erst Mitte Februar 1984 mitgeteilt). Im Vordergrund der Einschätzung stand noch ganz der (Teil-)Sieg im Abgruppierungskonflikt. Dennoch hat die Mehrheit aber die Sorge, daß in der zukünftigen Entwicklung der Lohn- und Leistungsbedingungen im Betrieb eine Fortschreibung der erfahrenen Verschlechterungen nicht auszuschließen sei. Infolge weiterer Belegschaftsausdünnung und Rationalisierung werde auch künftig die Leistungsverdichtung zunehmen, die eigene, schon gegenwärtig als hoch empfundene Arbeitsbelastung weiter ansteigen. Zudem, so erwarten viele, werde der Unternehmer bei seiner restriktiven Lohn- und Sozialpolitik bleiben und weitere Abstriche vornehmen. Die meisten jedenfalls sehen die Gefahr einer wachsenden Diskrepanz zwischen stagnierendem Arbeitslohn und steigenden Leistungsanforderungen. Gerade weil aber die ökonomische Stabilität des Betriebes kaum in Zweifel steht und damit die Beschäftigungsperspektive erhalten bleibt, rechtfertigt sich ein Festhalten an dieser.

Erneute Widerstandsaktionen werden nicht ausgeschlossen

Nicht also die ökonomische Krisenanfälligkeit des Betriebes ist für die VAW-Arbeiter das im Vordergrund stehende Problem. Besonders bedrückend ist vielmehr die seit Jahren stattfindende Zurückdrängung von Belegschaftsinteressen und Besitzständen durch den Unternehmer. Unter dieser Perspektive gewinnt die Kritik am Unternehmer Schärfe und nimmt der wahrgenommene Problemlösungsbedarf an Dringlichkeit zu. In diesem Zusammenhang sehen viele Befragte kollektive Belegschaftsaktionen als durchaus realistische Möglichkeit zur Problemlösung bei Interessenkonflikten an. Auf den von jeher guten Belegschaftszusammenhalt, bewährt in früheren Kampfmaßnahmen, wird verwiesen, um zu belegen, daß man Unternehmersmaßnahmen

durchaus etwas entgegenzusetzen habe. Dabei setzt man auf den Betriebsrat. Der Betriebsrat habe immer — unterstützt durch großen Rückhalt in der Belegschaft — die Möglichkeiten voll auszuschöpfen versucht.

Für diese Einschätzung des gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Belegschaftsverhaltens kommt der kaum zurückliegenden Erfahrung im Abgruppierungskonflikt wesentliche Bedeutung zu. Der Widerstand war so breit, weil der drohende Lohnverlust den »Lebensnerv« getroffen und zu einer als unzumutbar empfundenen materiellen Belastung geführt hätte. Und der Widerstand war so einheitlich und geschlossen, weil von der Abgruppierung alle Arbeitnehmer im gewerblichen Bereich bis hin zu den Meistern und Ausbildern betroffen waren und somit mögliche Spaltungslinien in der Belegschaft sich nicht aufbauen ließen.

Weil der Ausgang des Konflikts fast durchgängig als Erfolg für die Belegschaft interpretiert wird, ist das Selbstbewußtsein, auch weitere Konflikte wagen und bestehen zu können, gewachsen. Sich selbst und dem Unternehmer habe man bewiesen, daß mit der Belegschaft, solange sie solidarisch zusammenhalte, nicht alles gemacht werden könne und Gegenwehr organisierbar sei.

Dennoch: Bei der Einschätzung zukünftigen Belegschaftshandelns gewinnt für die VAW-Arbeiter auch die gegenwärtige Erfahrung an Bedeutung, daß, bedingt durch die allgemeine Wirtschaftskrise und die sich verschlechternde Arbeitsmarktsituation, der Unternehmer an Durchsetzungsstärke gewonnen habe und deswegen ja auch schon in der Vergangenheit Zugeständnisse aus Hochkonjunkturzeiten nach und nach habe zurücknehmen können. Für viele erscheint es nur plausibel, daß die relativ geringfügigen Auswirkungen der jeweiligen Einzelmaßnahmen für eine Belegschaftsmobilisierung nicht hinreichender Anlaß gewesen sein konnten. Die krisenbedingte Unternehmerrstärke auf der einen Seite, sowie die Erfahrung im Abgruppierungskonflikt auf der anderen, legen deswegen nach Einschätzung vieler VAW-Arbeiter die Schwelle für künftige Kampfmaßnahmen zur Lösung eines Interessenkonfliktes wie folgt fest: Droht ein ähnlich harter materieller Einschnitt wie durch die geplante Abgruppierungsmaßnahme, oder droht gar die von unternehmerischen Zentralisierungsstrategien betriebene Stilllegung des Werkes, dann halten die meisten

Belegschaftsaktionen nicht nur für notwendig, sondern auch für möglich. Für diesen Fall werden Warnstreiks, öffentliche Demonstrationen und auch unbefristete Streiks erwogen. Von Betriebsbesetzungen verspricht man sich hingegen keine über die genannten Kampfmaßnahmen hinausgehende Durchsetzungsstärke; zudem betrachten einige sie als ein zu risikobeladenes, die endgültige Werkstilllegung eher noch provozierendes Kampfmittel. Insbesondere unter dem Eindruck der jüngst ergangenen Abmahnungen des Unternehmers betonen außerdem viele, daß künftig nur noch eindeutig von der Gewerkschaft getragene Kampfmaßnahmen ergriffen werden sollten und im Vorfeld zunächst sämtliche Verhandlungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden müssen.

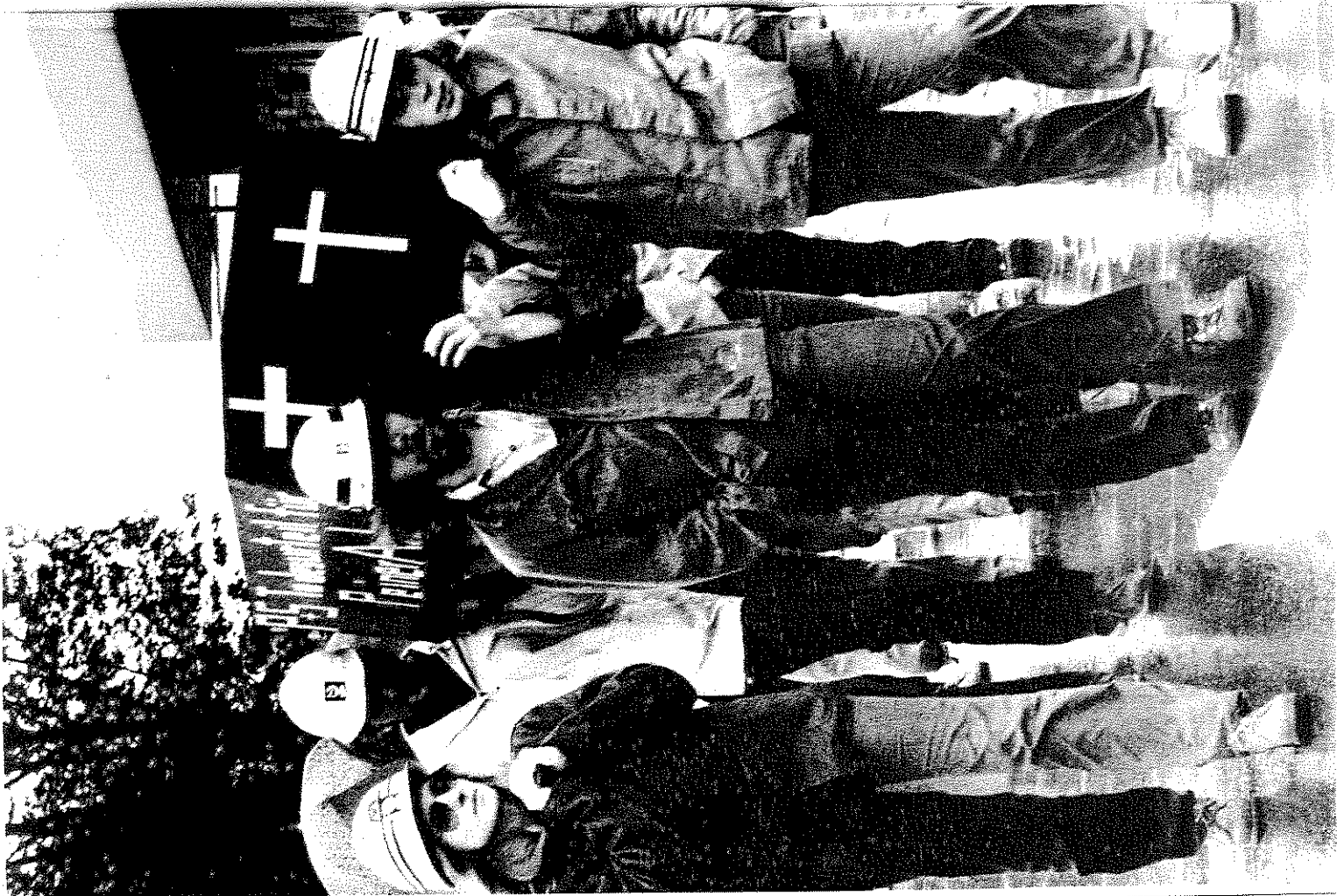
Falls zukünftig allerdings ein weiterer Lohnabbau der kleinen Schritte oder weitere Maßnahmen zur Rationalisierung und Belegschaftsausdünnung betrieben werden, so hält die Mehrheit auf Grund der bisherigen betrieblichen Erfahrungen die Hinnahme dieses Belegschaftsopfers für wahrscheinlich. Eine realistische Risikoabwägung scheint gegen Kampfmaßnahmen zu sprechen, weil man eben aus der Erfahrung die Konfliktfähigkeit derartiger Unternehmerrmaßnahmen in der Belegschaft und auch in der Gewerkschaft als recht gering einstuft.

2. Stahlwerke Peine + Salzgitter AG (P+S) — mit der Belegschaft die »sanfte Schrumpfung«

Der Weg in die Krise

Der Krisenverlauf der zum bundeseigenen Salzgitter-Konzern gehörenden Stahlwerke Peine + Salzgitter AG (P+S) weist eine Reihe von Parallelen zur Entwicklung der allgemeinen Stahlkrise auf: Im Anschluß an die Hochkonjunkturphase der frühen 70er Jahre, die 1974 im größten Boomjahr der Stahlindustrie ihren Höhepunkt und Abschluß fand, wurde das Unternehmen von der internationalen Krise auf dem Stahlsektor erfaßt. Preisverfall und Absatzprobleme ließen Gewinne und Produktionsvolumen rückläufig werden — eine Entwicklung, die sich im Geschäftsjahr 1982/83, nach einem mäßigen Zwischenhoch, erneut zuspitzte. Die Stahlproduktion, die 1974 bei 5,3 Mio. Jahrestonnen kulminierte, war inzwischen auf nur 3,06 Mio. Jahrestonnen gesunken. Der Umsatz des Unternehmens ging gegenüber dem Vorjahr um 18% auf 2,3 Milliarden DM zurück. Es wurden (auch infolge eines weiteren Preisverfalls auf dem Stahlmarkt) 160 Mio. DM Verluste eingefahren, so daß am 30.9.1983 das Geschäftsjahr mit der bisher schlechtesten Jahresabschlussbilanz in der Geschichte des Unternehmens endete. Da der — P+S bisher begünstigende — Beherrschungs- und Gewinn/Verlust-Übernahmevertrag mit dem Salzgitter-Konzern am 30.6.83 durch die Aktionärs-Hauptversammlung (d.h. dem Bund als Eigentümer) mit Wirkung vom Geschäftsjahr 83/84 an gekündigt worden war, muß das Unternehmen sich nun, ausgestattet mit 750 Mio. DM an Eigenmitteln, in einer erweiterten Selbständigkeit behaupten.

Die Krisenpolitik des Unternehmens hatte in den Jahren 1975 bis Mitte 1983 vor allem darin bestanden, die Belegschaft, die 1973/74 mit ca. 20.000 Beschäftigten den höchsten Stand erreichte, nach und nach durch Ausnutzen der Fluktuation, durch Einstellungsstop (ab 1980), durch Sozialplanregelungen und durch Nichtübernahme von Auszubildenden (ab 1981) bei Vermeidung regulärer Entlassungsmaßnahmen abzubauen. Am 30.9.1983 beschäftigten die beiden Werke Peine



und Salzgitter zusammen noch 13.940 Arbeitnehmer (ohne Auszubildende).

Parallel zum Belegschaftsabbau setzte die Krisenpolitik des Unternehmens auf Modernisierung: durch Errichtung von Oxygen-Stahlwerken und Stranggießanlagen wurden wichtige Produktionsanlagen dem neuesten Stand der Technik angepaßt. Auf diese Bereiche konzentrierte sich deswegen auch der Arbeitsplatzabbau, während davon die Instandhaltung, die Kranmannschaften sowie der Angestelltenbereich kaum betroffen waren.

Mit der Modernisierung der Anlagen veränderten sich aber auch die Arbeitsbedingungen. Die Arbeiter waren mit einem neuen Arbeitszuschnitt konfrontiert, der mehr Verantwortung, Umsicht, Flexibilität verlangte und die nervlichen Belastungen deutlich ansteigen ließ. Über Zuschläge und verbesserte Sozialleistungen versuchte das Management, den neuen Arbeitseinsatz zu honorieren bzw. über Leistungsanreize zu effektivieren.

Aufgrund der sich weiter verschlechternden Absatzlage griff das Unternehmen 1982 (erweitert 1983) zudem zum Mittel der Kurzarbeit. Beginn und Umfang der Kurzarbeit variierten zwischen den Betriebsteilen allerdings erheblich, so daß einige Bereiche über dem betrieblichen Durchschnitt von fünf Kurzarbeitstagen im Monat lagen, andere hingegen kaum davon betroffen waren wie z.B. das Kaltwalzwerk, das Grobblech-Walzwerk und das Wasserwerk. Die Lohnverluste infolge von Kurzarbeit fielen jedoch durch die betriebliche Kurzarbeiterzulage relativ gering aus: Ein Steuermann im Vierschicht-Betrieb der Warmbreitbandstraße mit 23 Lohnpunkten (durchschnittliche Punktzahl der Belegschaft), einem Monatslohn von 2.200 DM netto, Steuerklasse 3, mußte bei drei Kurzarbeitstagen (Nachtschicht) eine Verringerung des Monatslohns um 41,49 DM hinnehmen. Da die Lohnverluste vor allem durch die Besteuerung von Zulagen beim Lohnausgleich entstanden, waren die Verluste bei der Früh- und Spätschicht entsprechend geringer, bei der Sonntagschicht höher.

Wer sich als P+S-Arbeiter auf dem regionalen Arbeitsmarkt nach Beschäftigungsalternativen umsah, dem eröffneten sich wenig aussichtsreiche Perspektiven. Bereits in den 70er Jahren wies Salzgitter infolge seiner spezifischen großbetrieblichen Arbeitsmarktstrukturen

(neben P+S noch ein VW-Werk, ein MAN-Werk und ein Blaupunkt-Werk) eine gegenüber dem niedersächsischen Durchschnitt erhöhte Arbeitslosenquote auf. Diese Tendenz machte sich ab 1980 noch deutlicher bemerkbar, da in den folgenden Jahren zwei der Großbetriebe gleichzeitig — neben P+S noch MAN — in der Krise steckten. Diese Entwicklung hielt 1984 unvermindert an: Die Arbeitslosenquote stieg im Juli 1984 auf 16,4% (Niedersachsen: 11,6%) an. Und schon 1982 waren in Salzgitter mit 32% überdurchschnittlich viele Arbeitslose länger als ein Jahr ohne Beschäftigung (Bundesdurchschnitt: 21%). Diese Situation dürfte sich infolge der gestiegenen Arbeitslosenquote in Salzgitter noch weiter zugespitzt haben, so daß ein Arbeitsplatzverlust in der dortigen Region mit einem hohen Risiko langfristiger Arbeitslosigkeit behaftet ist. Das Arbeitsamt Salzgitter sieht sich gegenwärtig nur noch in der Lage, die Arbeitslosen zu beruflicher oder regionaler Mobilität zu bewegen — eine Vermittelbarkeit innerhalb des eigenen Berufs ist bei den meisten Arbeitslosen nicht mehr gegeben. Daß die Situation in Salzgitter in der beschriebenen Weise zugespitzt ist — das wissen die meisten der P+S-Arbeiter durchaus. Illusionen darüber, was nach einem Zusammenbruch der Beschäftigungsspektive im Stahlwerk kommt, macht sich kaum einer.

Das Umstrukturierungskonzept vom Herbst 1983

Auf die für P+S zugespitzte Krisenkonstellation des Sommers 1983 reagierte der Vorstand mit einem Krisenlösungskonzept neuen Zuschnitts. Nachdem ein Fusionsvorhaben mit Hoesch vom Frühjahr 1983 gescheitert sowie eine Kooperationsvereinbarung mit dem gleichen Unternehmen nur ansatzweise realisiert worden war, entschloß man sich zu einem »Alleingangskonzept«, das man in seiner Erstellung und Zeitplanung an die Bedingungen und Terminvorgaben der staatlichen Stahlunterstützungsmaßnahmen ausrichtete (mit 10%iger Zonenrandförderung, 20%iger Investitionszulage [Stahlhilfsprogramm], 30%iger Strukturhilfe für Sozialplanausgaben).

Eckpfeiler des Umstrukturierungskonzepts sind eine Kapazitätsrücknahme auf ca. 3,5 Mio. Jahrestonnen sowie ein Personalabbau um mindestens 3.250 Beschäftigte bis Ende 1985. Arbeitsorganisatorische

Maßnahmen sollen dabei helfen: Schichtreduzierungen (Umstellung der Arbeitsweise z.B. vom Vier-Schicht- auf den Drei-Schicht-Betrieb); Veränderungen des Arbeitseinsatzes im Instandhaltungsbereich (Wegfall der Normalschicht, Verlagerung der meisten Arbeiten auf Früh- und Spätschichten, nur noch bedarfsorientierte Nacht- und Wochenendschichten, als Modellversuch: Verlagerung von Arbeiten auf die Produktion bei Einsatz von Facharbeitern in der Produktion); neuer Arbeitseinsatz im Kranfahrerbereich; veränderte Stellenbesetzungspläne für allgemeine Dienste/Verwaltung. Diese Umsetzungsmaßnahmen dürften bei vielen zur Verschlechterung der Arbeits- und Leistungsbedingungen, bei einigen zum Arbeitsplatzabstieg führen. Die von einer Schichtreduzierung betroffenen Stahlarbeiter werden zudem einen deutlichen Lohnrückgang durch Wegfall bestimmter Schichtzulagen zu verzeichnen haben.

Die Gesamtinvestitionssumme für das Umstrukturierungskonzept wird mit 700 Mio. DM angegeben. Die Schwerpunkte liegen bei Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen: Neubau der Kokerei; Umbau der schweren Profilstraße; Bau eines weiteren Walzgerüsts im Kaltwalzwerk; Bau einer elektrolytischen Verzinkungsanlage. Rationalisierungsinvestitionen spielen ausschließlich im Warmwalzwerk eine Rolle; durch die Automatisierung der Schöpfere werden zehn Arbeitsplätze wegfallen.

Von den Arbeitsplatzabbaumaßnahmen des eingeleiteten Umstrukturierungskonzeptes sind — neben den Angestellten — vor allem die Instandhaltungsarbeiter betroffen, da in den Produktionsbereichen das arbeitsorganisatorische Rationalisierungspotential bereits in früheren Jahren ausgeschöpft worden ist. Trotz des Umfangs der Abbaumaßnahmen (fast 25% der Belegschaft) soll die Beschäftigungsperspektive (für alle nicht unter den Sozialplan fallenden Arbeitnehmer) nicht gefährdet werden. Dies suchen der Vorstand und Betriebsrat vor allem dadurch zu sichern, daß der Sozialplan auch für diejenigen Geltung haben wird, die erst 1986 55 Jahre alt werden. Das heißt, das Beschäftigungsinteresse der Belegschaft bleibt zu Lasten der älteren Arbeitnehmer gewahrt, die vorzeitig in Rente gehen werden. Davon könnten einige jüngere auch in anderer Hinsicht profitieren: Durch den raschen Abbau der Älteren kann man selbst früher als erwartet zu höher bewerteten Arbeitsplätzen aufsteigen.

Der Betriebsrat will mehr ...

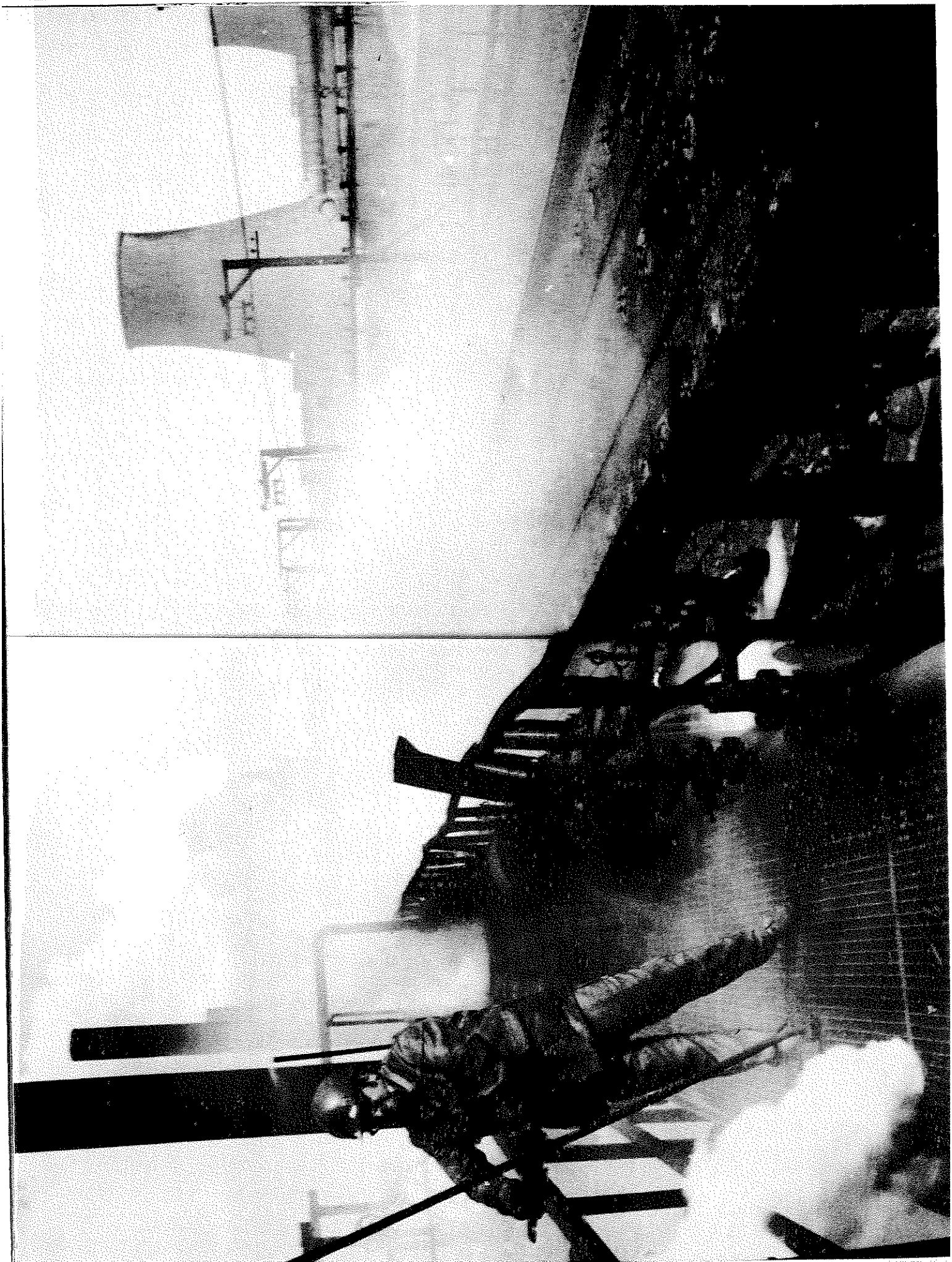
In den späten 60er und frühen 70er Jahren hatte in der Phase der Stahlprospertität bei P+S eine eher sozialpartnerschaftlich orientierte Betriebsratsarbeit zwar manchen Verhandlungserfolg, d.h. recht gute materielle Bedingungen und vor allem soziale Absicherungen für die Belegschaft einfahren können, doch mit dem Ausbruch der Stahlkrise 1975 waren für diese Politik die Rahmenbedingungen merklich erschwert. Zudem rückte eine neue Generation von IG Metall-Vertrauensleuten in den Werken nach und gewann an zahlenmäßiger Stärke und Einfluß. Was immer die Gründe im einzelnen sind: Diese, im Parteien- und Gewerkschaftsspektrum links und basisorientiert sich verstehende Gruppe erlangte bei den Betriebsratswahlen 1981 eine knappe Mehrheit.

Der neue Betriebsrat führt die Verhandlungspolitik erfolgreich weiter: Belegschaftsabbau mit weitgehend abgefederten Übergangskonditionen; Kurzarbeit mit Ausgleichszahlung durch das Unternehmen. Doch er will mehr. Er stellt dem Umstrukturierungskonzept des Unternehmens weiterreichende Forderungen entgegen:

- Besatzstandsabsicherungen bei Umsetzungen über die geltende Regelung (vier Jahre) hinaus;
- Übernahme der Auszubildenden;
- zeitliche Streckung der Realisierung des Konzeptes auf drei Jahre.

...aber die Belegschaft akzeptiert die betrieblichen Vorgaben

Der Betriebsrat kann keinen dieser Forderungspunkte auf dem Verhandlungswege bei der Unternehmensleitung durchsetzen. Bei Abschätzung der Kampfbereitschaft der Belegschaft sieht er auch keine Möglichkeit, diese für die Durchsetzung der Forderung zu mobilisieren und über Belegschaftsdruck zum Erfolg zu kommen. Teile der Belegschaft sind zwar bereit, sich an den überbetrieblichen Großdemonstrationen der Stahlarbeiter zu beteiligen (gegen das Fusionskonzept von P+S und Hoesch im März 1983 und gegen die Stahlpolitik der Bundesregierung im September 1983), doch zu Aktionen gegen das eigene Management nicht. Dafür scheinen zwei Gründe zentral: Zum



einen ein ausgeprägtes, erfahrungsbekanntes Vertrauen in das Delegationsprinzip auf Basis der Montanmitbestimmung. Dies meint: Was der Betriebsrat nicht auf dem üblichen Verhandlungsweg erreicht, ist auch durch Druck von unten nicht zu bekommen. Mehr ist dann nicht drin. Zum anderen hat die langanhaltende Krise zu Verunsicherungen geführt, die eine selbstbewußte Interessenwahrnehmung nicht mehr erlauben (Indikatoren für diese Grundstimmung sind etwa: Rückgang des Krankenstandes und der Inanspruchnahme von Kuren; große Zurückhaltung bei der Lohnrunde 1982/83; keine — sonst übliche — Forderungen nach Hitzesonderzahlungen im Sommer 1983).

Nachdem dem Betriebsrat deutlich geworden war, daß die genannten Forderungen nicht durchzusetzen waren, konzentrierte er seine Arbeit darauf, im Rahmen des vorgegebenen Umstrukturierungskonzepts des Vorstandes das bestmögliche herauszuholen, d. h. vor allem günstige Stellenbesetzungspläne und sozialplangemäßer Belegschaftsabbau. Mit dieser Vorgehensweise sah er sich zwar im Konsens mit der Belegschaftsmehrheit, doch sie wurde dem eigenen Anspruch, eine offensive Haltung gegenüber der Unternehmenspolitik gemäß einer gener Lösungsvorstellungen aufrechtzuerhalten, nicht gerecht. Dieser Konflikt wurde darin deutlich, daß man sich einerseits in pragmatischer Weise an der Durchführung des Umstrukturierungskonzeptes beteiligte, die Betriebsratsmehrheit andererseits aber auf gewerkschaftspolitischer und programmatischer Ebene viel weitergehende gesamtwirtschaftliche Lösungsvorstellungen entwickelte. Gefordert wird nicht nur die »Vergesellschaftung der Stahlindustrie«, sondern auch »eine nationale Beschäftigungspolitik« und eine grundlegende Umstrukturierung des Erwerbssystems und der Industrie«. Freilich: Auch im Betriebsrat bleibt die Gegenposition, die Lösungen ausschließlich im engen Rahmen und am Tisch ausgehandelt anstrebt, stark vertreten.

Die weitere Entwicklung — nicht gerade rosig

Der gegenwärtige Sozialplan bei P+S läuft unter Berücksichtigung einiger einjähriger Nachwirkzeit Ende 1985 aus. Einiges deutet darauf hin, daß danach für die Arbeitnehmer verschlechterte Regelungen in

Kraft treten können. Auf eine härtere Unternehmerhaltung läßt schließen, daß der Manteltarifvertrag einseitig von P+S gekündigt worden ist. Der Betriebsrat jedenfalls vermutet, daß insbesondere hinsichtlich des Urlaubs- und Weihnachtsgeldes sowie der Zuschüsse zum Kurzarbeitergeld Reduktionen beabsichtigt sind. Und auch die Zeichen für die weitere wirtschaftliche Entwicklung von P+S stehen eher ungünstig.

Die Wachstumsaussichten des Stahlverbrauchs in den Industrieländern und in den Ländern der Dritten Welt werden zur Zeit recht negativ beurteilt, so daß sich eine konjunkturelle Lösung der Stahlkrise nicht abzeichnet. P+S dürfte insbesondere dadurch benachteiligt sein, daß es ein relativ kleiner Stahlhersteller ist, dessen Kapitaldecke nach der Kündigung des Beherrschungsvertrages durch den Salzgitterkonzern bei weiterhin hohen Verlusten (für das Geschäftsjahr 1983/84 wird ebenfalls mit beträchtlichen Verlusten gerechnet) rasch aufgezehrt wäre. Hinzu kommt noch ein Standortnachteil durch die regionale Randlage fernab der Stahlzentren an Rhein und Ruhr. Positiv zu Buche schlagen könnte für P+S der bisher erreichte Modernisierungsgrad sowie die Bedeutung für den regionalen Arbeitsmarkt, wodurch ein Aufgeben der Stahlstandorte Peine und Salzgitter (bzw. eines von beiden) gerade für ein Bundesunternehmen politische Legitimationsfragen aufwerfen würde. Auf jeden Fall ist auch künftig, trotz aller Subventionen, mit einer harten Konkurrenzsituation auf einem stagnierenden Stahlmarkt zu rechnen.

Krise — sind wir eigentlich schon betroffen?

Nur das »sanfte« Abschmelzen der Belegschaft ohne Entlassungen bei gleichzeitigem Ausbau von Sozialleistungen und Absicherungen erklärt, warum die Mehrheit der Beschäftigten eine eigene Krisenbereitschaft allenfalls mit Beginn der Kurzarbeit (1982) gelten läßt. Und selbst die Kurzarbeit wollen die meisten nicht als harten Krisenindikator ansetzen, da ihre finanzielle Handhabung ja kaum Verluste brachte. Auch die bisherige Belegschaftsabbaupolitik wird nur von wenigen P+S-Arbeitern als Krisenmaßnahme gekennzeichnet; vielmehr sehen die meisten hierin offenbar einen vertretbaren Weg zur Anpassung der

Belegschaftsgröße an ein verändertes Produktionsvolumen. Ebenso war die Ankündigung des Umstrukturierungskonzeptes für die meisten kein spektakuläres Ereignis. Weder wurde es überraschend vorgelegt, noch erstaunte der ins Auge gefaßte Belegschaftsabbau.

Von dezidiertem Krisenbetroffenheit will überhaupt nur etwa die Hälfte der Stahlarbeiter sprechen — mit uneinheitlichen und zum Teil widersprüchlichen Begründungen. Der Beginn der Kurzarbeit, der diese Einschätzung zumeist begründet, signalisiert für einige wenige materielle Betroffenheit (Lohneinbußen durch Wegfall steuerfreier Schichtzulagen), für deutlich mehr P+S-Arbeiter aber Arbeitsverdichtung: gleichbleibendes Produktionsvolumen hätte in kürzerer Zeit abgearbeitet werden müssen. Kurzarbeit als Indikator für ausgehende Arbeit — diese Erfahrung macht man gerade nicht; eher umgekehrt: Kurzarbeit als besonders raffinierte Maßnahme des Unternehmens, die Produktions- und Arbeitskapazitäten in einer Krisensituation effektiver nutzen zu können.

Auch der Blick in die betriebliche Zukunft ist zwar skeptisch, aber nicht katastrophisch. Die Mehrheit sieht für sich keine unmittelbare Bedrohung des Arbeitsplatzes durch das Umstrukturierungskonzept, und nicht wenige erwarten überhaupt keine weiteren persönlichen Krisenfolgen. Zwar wollen viele nicht gänzlich ausschließen, daß es im Zuge des Umstrukturierungskonzeptes zu offenen Entlassungen kommen könnte — doch letztlich setzt man darauf, daß man entweder nicht selbst davon betroffen sein wird oder daß dem Betriebsrat durch Vereinbarungen zur Frühverrentung eine Lösung gelingt, die Entlassungen überflüssig macht.

Eine Minderheit plädiert immerhin auch mehr oder weniger unumwunden für das »Rauschmeißen« von Ausländern in der Annahme, auf diesem Wege Arbeitsplätze für deutsche Arbeiter sichern zu können. Vor allem hält man aber das Abfindungsangebot des Unternehmens an rückkehrwillige Ausländer für durchaus akzeptabel und reagiert eher mit Unverständnis auf die Betriebsratsposition in dieser Angelegenheit, die den Ausländern empfiehlt, sich durch die Abfindung nicht den Arbeitsplatz abkaufen zu lassen.

Die persönliche Beschäftigungsperspektive gilt folglich den meisten als gesichert; geäußerte Befürchtungen richten sich stärker auf zu erwartende arbeitsbezogene Auswirkungen des Umstrukturierungs-

konzepts. Neben einer möglichen Versetzung innerhalb des Werkes wird von vielen betont, daß sich die bereits in der Vergangenheit feststellbare Tendenz zur Arbeits- und Leistungsverdichtung gerade angesichts der vom Unternehmen in Angriff genommenen Belegschaftsausdünnung auch zukünftig fortsetzen werde.

Die längerfristigen wirtschaftlichen Zukunftsaussichten des Unternehmens werden eher zurückhaltend eingeschätzt. Deutliche Aufwärtstendenzen als Ergebnis der Unternehmensmaßnahmen werden ebenso wie die Gefahr, daß das Werk oder der eigene Betrieb in überschaubarer Zukunft stillgelegt werden könnten, nur von wenigen erwartet. Zwar rechnet mancher mit weiteren Belegschafts- und Kapazitätsabbaumaßnahmen, man erwartet aber, daß es anschließend auf niedrigerem Personal- und Kapazitätsniveau weitergehen wird. Bei aller Skepsis in bezug auf die weitere arbeitsbezogene und betriebliche Entwicklung gehen die meisten doch davon aus, daß es so ganz schlimm nicht kommen könne. Nicht zuletzt setzt man auch auf die regionalpolitische Verantwortung der zuständigen Politiker bzw. staatlichen Instanzen, die es nicht zulassen werden, daß eine ganze Region ihrer wichtigsten Erwerbsquelle beraubt wird, denn »hier hängt ja alles am Stahlwerk«.

Die bewährten Lösungen tragen auch in Zukunft

Diese Zukunftsperspektiven lassen den Stahlarbeitern Forderungen nach neuen Lösungen als kaum notwendig erscheinen. Das Umstrukturierungskonzept gilt als hinreichende Chance, dem internationalen Konkurrenzdruck durch Krise sowie den sozialen Folgen von Krise auf — für das Unternehmen — gewohnte Art und Weise Herr zu werden: Durch die »weiche« Anpassung der Belegschaftsgröße an veränderte Absatzbedingungen — wobei man hinsichtlich der sozialen Abfederung des Personalabbaus großes Vertrauen in die Betriebsratspolitik setzt — und durch die Modernisierung von Technik und Arbeitsorganisation. Dementsprechend werden eigenständige bzw. vom unternehmerischen Krisenlösungskonzept sich grundlegend unterscheidende Krisenlösungsvorstellungen von den Stahlarbeitern entweder gar nicht entwickelt oder aber als kaum realisierbar verworfen.



Man setzt also auf das altbewährte Krisenlösungsmuster in der Hoffnung, daß es sich auch in der betrieblichen Krisenkonstellation des Winters 1983/84 als tragfähig erweisen wird. Dies umso mehr, als die Mehrheit alle Überlegungen in Richtung grundsätzlicher Produktdiversifikation oder gar alternativer Produktpalette mit dem schlichten Argument verwirft: Man kann aus einem Stahlwerk keine Schokoladenfabrik machen.

Auch die Forderungen des Betriebsrates nach Alternativen in der Wirtschafts- und Stahlenwicklungspolitik — Vergesellschaftung der Stahlindustrie und Erhaltung aller Stahlstandorte und deren Arbeitsplätze bei weiterem Ausbau der Mitbestimmung — spielen in den weitaus zurückhaltenderen Lösungsvorstellungen der Stahlarbeiter kaum eine Rolle. Zwar würden viele den Ausbau der Mitbestimmung begrüßen und sich davon erweiterte Rechte der Arbeitnehmer versprechen, doch erwarten nur wenige, auf diesem Weg aus der Krise herauszukommen: Auch bei mehr Mitbestimmung, so ein häufig anzutreffendes Argument, würde man schließlich bei unveränderten Absatzbedingungen keine zusätzliche Tonne Stahl verkaufen können. Die weitergehende Forderung nach Vergesellschaftung der Stahlindustrie wird, vermutlich aus ähnlichen Erwägungen, gar nicht erst aufgegriffen.



Da man die Krisenursachen primär in einer weltweiten Absatzkrise aufgrund von Marktsättigung sieht, erscheinen die Möglichkeiten sowohl einer tragfähigen unternehmensbezogenen als auch einer nationalstaatlichen Alternative zu der bei P+S in Angriff genommenen Krisenlösung durch Anpassung an diese Verhältnisse bereits strukturell verbaut: Zum einen werden im Krisenbild der Stahlarbeiter die Krisenursachen jenseits der Ebene des Unternehmens (z. B. Managementfehler) und des einzelnen Staates verortet. Zum anderen wird der Befund der weltweiten Marktsättigung nicht als Folge einer kapitalistischen Konkurrenzwirtschaft und der Aktionen ihrer ökonomischen Handlungsträger, sondern eher als das Ergebnis eines zwangsläufigen, unbeeinflussbaren Prozesses betrachtet — »irgendwann ist die Welt voll« — der seinerseits erst der Konkurrenz unter den Stahlproduzenten ihre wachsende Rigidität verleiht. Ein alternatives bzw. nur auf den eigenen Betrieb beschränktes Sich-Ausklinken aus diesen Verhältnissen muß unter der genannten Betrachtungsweise erfolglos bleiben, da man auf diese Weise den konstatierten Krisenursachen nicht entgegen kann. Da scheint es schon plausibler, sich auf die veränderten Bedingungen einzulassen. Eine häufige Forderung an den Staat bezieht sich folglich auf Interventionen auf internationaler, vor allem auf EG-Ebene, um für die deutsche Stahlindustrie verbesserte Rah-

menbedingungen in der internationalen Konkurrenz herauszuschlagen. Weitere Subventionsvergaben an die — gesamte — deutsche Stahlindustrie erscheinen deswegen vielen auch nur unter dem Gesichtspunkt noch sinnvoll, mit anderen europäischen Staaten, die ihre Stahlindustrie übermäßig subventionieren, weiterhin mithalten zu können.

Bei so globalen Lösungsnotwendigkeiten leuchtet ein, daß den meisten Überlegungen in Richtung »Bei Stilllegung übernehmen wir den Laden selbst« unrealistisch, wenn nicht gar unvorstellbar erscheinen. Es wäre unsinnig, dieses finanzielle Risiko angesichts der Absatz- und Konkurrenzsituation auf dem Stahlmarkt einzugehen — von allen sonstigen organisatorischen und qualifikatorischen Problemen einmal abgesehen, die man sich damit einhandeln würde. Als Risikoträger ist der Unternehmer allemal brauchbar. Darüber hinaus sehen einmal abgesehen, daß man durch ein solches Experiment zu sehr an den bestehenden wirtschaftlichen Machtverhältnissen rütteln und dadurch ein verschärftes Konkurrenzgebaren der anderen Stahlunternehmen sowie die Streichung staatlicher Finanzhilfen provozieren könnte. Unter diesen Bedingungen hätten die Arbeiter von vornherein »schlechte Karten«, da man auf alle Fälle mit »seinem Betrieb« am kürzeren Hebel säße und dann wohl zwangsläufig zum schnellen Aufgeben gezwungen würde.

Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten: gering

Ein zwingender Handlungsbedarf in Richtung auf Abwehr des Umstrukturierungskonzeptes wird von der Mehrheit der Stahlarbeiter also nicht gesehen. Man schlägt eher den Weg des geringsten Widerstandes ein, solange das Beschäftigungsinteresse noch gewahrt bleibt. Betriebschaftsaktionen werden erst für den Fall erwogen, daß das Unternehmen zukünftig an erworbenen Besitzständen der Belegschaft so wie an den Arbeitsplätzen der nicht unter den Sozialplan fallenden Arbeiter rütteln sollte. So könnte in mittelfristiger Sicht — ab 1986 — eine völlig neue Situation entstehen, wenn eine ungünstigere Sozialplanung (die gegenwärtig gültige Regelung läuft einschließlich der Nachwirkzeit Ende 1985 aus) die Abgangsbereitschaft älterer Arbeiter

merkbar verringern würde, so daß spätestens dann die jüngeren Belegschaftsmitglieder bei weiteren Abbaumaßnahmen ihre Arbeitsplätze als ernsthaft bedroht ansehen müßten. Dies wird von den meisten zwar im Grunde nicht erwartet. Doch sollte es dennoch zu einer härteren Unternehmerpolitik kommen, so will die überwiegende Mehrheit Widerstand nicht ausschließen. Dabei denkt man an gewerkschafts- und betriebsratsgetragene Warnstreiks, Demonstrationen und gezielte Information der Öffentlichkeit bzw. des regionalen Umfeldes, wenn nötig sogar an einen längeren Streik. Spontane Kampfmaßnahmen »aus der Belegschaft heraus« sowie eine Radikalisierung, z. B. durch das Kampfmittel der Betriebsbesetzung, werden hingegen kaum in Betracht gezogen. Zum einen fehlt es dazu nach Einschätzung vieler an der nötigen Geschlossenheit der Belegschaft; zum anderen beurteilt man Betriebsbesetzungen als wenig erfolgversprechend: Viele haben hier das Beispiel der Werftarbeiter vor Augen, deren Besetzungen die Entlassungen und Stilllegungen nicht verhindern konnten. Außerdem sei zu befürchten, daß man sich außerhalb der Legalität bewegen und einer Übermacht von Unternehmer- und Staatsgewalt gegenüberstehen würde.

Die Einschätzung der Stahlarbeiter zum Handlungspotential der eigenen Belegschaft bleibt letztendlich widersprüchlich: Die meisten sind recht skeptisch in der Beurteilung des Belegschaftszusammenhalts in der Krise. Unsolidarische Verhaltensweisen im Fall von künftigen Sozialplankürzungen oder einseitig gruppenbezogenen Unternehmensmaßnahmen werden nicht ausgeschlossen. Nicht wenige haben bereits in der gegenwärtigen Situation die Erfahrung gemacht, daß viele Kollegen aufgrund der Verunsicherung durch die Krise nur noch ihre eigenen Belange sehen und schlimmstenfalls sich gegenseitig »in die Pfanne hauen«, um sich »beim Vorgesetzten ins rechte Licht zu rücken«.

Sollte es dennoch zu neuen Lösungswegen und sogar Kampfmaßnahmen gegen Unternehmensmaßnahmen kommen, so bedürfte es sicherlich der gezielten und vereinheitlichenden Initiative durch Gewerkschaft und Betriebsrat. Denn fast alle Stahlarbeiter scheinen gewillt, sich an deren Handlungsvorgaben im Konfliktfall weitgehend zu orientieren.

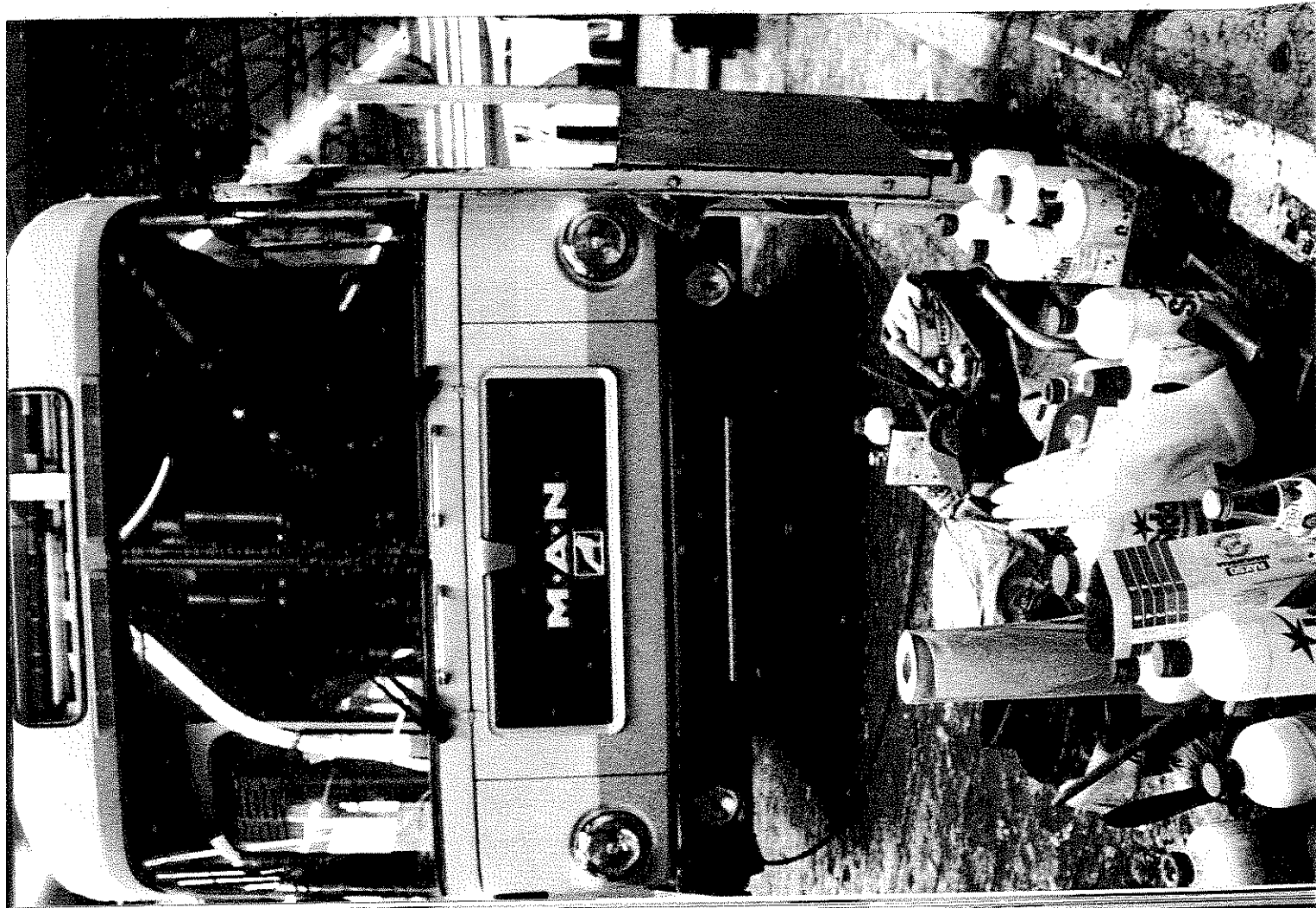
3. Nutzfahrzeuge MAN/Salzgitter — durch geschlossene Belegschaftsreaktionen Schlimmeres verhindert

Verspätet von der Krise betroffen

Das MAN-Werk in Salzgitter, Produktionsstätte für Busse und LKW, ist seit 1982 von der Krise betroffen. Der gegenüber unseren anderen Untersuchungsbetrieben relativ verzögerte Krisenbeginn läßt sich nicht zuletzt mit einigen vorausgegangenen Umstrukturierungen des Gesamtunternehmens erklären:

Zum 01.07.1972 übernahm MAN die Büssing-Betriebe in Braunschweig und Salzgitter mit zusammen 3.982 Beschäftigten (Produktion von LKW und Bussen). MAN war bereits vorher im Nutzfahrzeugbau engagiert und befaßte sich daneben mit dem Dieselmotorenbau und dem Maschinen- und Anlagenbau. Für die weitere Entwicklung im Untersuchungsbetrieb Salzgitter waren nicht nur die wirtschaftlichen Bedingungen auf den verschiedenen Absatzmärkten von Bedeutung, sondern auch die MAN-Standortpolitik. In deren Entwicklung lassen sich mehrere Phasen unterscheiden: Nach der Übernahme durch MAN erfolgte zunächst eine Konzentration der übergreifenden kaufmännischen, administrativen und technischen Bereiche im MAN-Hauptwerk in München. In Salzgitter und Braunschweig wurde das ehemalige Büssing-Produktionsprogramm zunächst fortgesetzt und erst unter dem Druck beginnender Markprobleme mit der ursprünglichen MAN-Palette abgeglichen. Die Neumotoren-Fertigung wurde dagegen frühzeitig im Werk Nürnberg (MAN-Dieselmotoren-Fertigung), die Herstellung von Austauschmotoren und Teile der mechanischen Fertigung, z. B. der Achsbau für Gesamt-MAN, im Werk Braunschweig konzentriert.

Der Busbau war in Salzgitter in den ersten Jahren auf Linienbusse beschränkt, während das Reisebusgeschäft einer selbständigen Firma überlassen wurde, an der man beteiligt war. Erst 1977 baute MAN auch komplette Reisebusse; 1981 wurde die Busfertigung im MAN-Werk Penzberg zugunsten von Salzgitter aufgegeben, so daß seitdem



Linien- und Reisebusse bei MAN ausschließlich im Werk Salzgitter gefertigt werden.

Die auf die Übernahmephase folgende Periode im Werk Salzgitter war — neben der Erweiterung des Busprogramms — durch eine erhebliche Expansion im LKW-Bereich gekennzeichnet. Mehrere Großaufträge nach 1975 (Busse für Algerien; LKW für die Bundeswehr) führten zu einer Belegschaftsaufstockung vor allem in Salzgitter, wo die Zahl der Arbeitskräfte Ende 1981 schließlich um rund 1.800 höher lag als Mitte der 70er Jahre. Es dürfte vor allem den Arbeitsmarktbedingungen zuzuschreiben sein, daß insbesondere das Werk Salzgitter von der günstigen Auftragslage profitierte: Während MAN in München einige Rekrutierungsschwierigkeiten hatte, was sich u. a. in einem sehr hohen Ausländeranteil ausdrückte, war es in Salzgitter leichter möglich, die zusätzlich benötigten Arbeitskräfte zu beschaffen.

Die Expansion und eine starke Fluktuation insbesondere durch die Konkurrenz eines neuen VW-Zweigwerkes in Salzgitter veränderten vor allem im gewerblichen Bereich die Belegschaftszusammensetzung erheblich; der alte Büssing-Belegschaftsstock verlor entsprechend an Bedeutung. Ende der 70er Jahre war MAN dann der einzige Betrieb in Salzgitter, der noch nennenswerte Neueinstellungen vornahm und damit nicht im allgemeinen wirtschaftlichen Trend seit 1975 lag.

In der dritten Phase (seit 1982) kam es auch für MAN-Salzgitter zur Krise. Nachdem in München, Penzberg und Braunschweig der Belegschaftsabbau bereits im Geschäftsjahr 1980/81 begonnen hatte, setzte er in Salzgitter erst ab 1982 ein und wird dann im Geschäftsjahr 1982/83 spürbar. Der allgemeine Konjunkturrückgang ließ die LKW-Nachfrage schrumpfen; die Exporte in die Dritte Welt und vor allem in den OPEC-Bereich gingen stark zurück. Es gelang zwar, durch eine neue Leicht-LKW-Reihe (in Kooperation mit VW) in neue Märkte einzudringen, doch reichte dies als Kompensation nicht aus. In dieser Zeit liefen auch die ausländischen Busaufträge und ein gewichtiger Bundeswehrauftrag aus. Der Busbereich hatte stark unter den Finanzproblemen der Öffentlichen Hand zu leiden, die als Träger des Nahverkehrs weniger Linienbusse nachfragte, da die Nutzungsdauer der Fahrzeuge erheblich verlängert wurde. Im Reisebusgeschäft hatte MAN bei sinkender Nachfrage einige Preis- und Qualitätsprobleme

gegenüber der Konkurrenz, so daß man hier keinen Ausgleich für das rückläufige Linienbus-Geschäft finden konnte. Doch trotz allem waren die beiden norddeutschen Betriebe bis zum Untersuchungszeitraum Ende 1983 gegenüber den Werken in München und vor allem Penzberg vom Belegschaftsabbau leicht unterdurchschnittlich betroffen.

Zu diesem Zeitpunkt sind bei MAN-Salzgitter 2.800 Arbeitskräfte beschäftigt (davon knapp 400 Angestellte; 1.965 im Gruppenakkord bezahlte Fertigungsarbeiter im Busbau [1.100] und LKW-Bau [800]; 419 Gemeinkostenlöhner [im Zeitlohn] und 25 sonstige; fast ausschließlich männliche gewerbliche Arbeitnehmer; 377 Ausländer).

Im Busbau waren in der Vergangenheit im Zwei-Schicht-Betrieb maximal 8 Wagen pro Tag fertiggestellt worden (davon allerdings nur zwei Drittel vollständige Fahrzeuge sowie ein Drittel karosserielose Bodengruppen, die von anderen Herstellern zu fertigen Bussen ausgerüstet wurden). Ende 1983 betrug die Produktion noch 6 Busse pro Tag. Der LKW-Bau wurde im Untersuchungszeitraum nur in einer Schicht gefahren: an einer Straße voll ausgelastet, an einer zweiten kaum mehr als zur Hälfte.

MAN in der Krise: Der Konflikt zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat...

Der Umschwung in der aktuellen Beschäftigungssituation in den Werken Salzgitter und Braunschweig vollzog sich im Geschäftsjahr 1981/82. Wenn auch nicht so spektakulär wie Mitte der 70er Jahre, so hielt doch bis zum 01.01.1982 die Personalausweitung an. Ein Teil der jahrelang üblichen Überstunden wurde in zusätzliche Arbeitsplätze umgesetzt, wobei der Schwerpunkt deutlich im Montagewerk Salzgitter lag, das somit im Rahmen von MAN einer positiven Sonderentwicklung unterlag. Seit Ende 1981 versuchte der Betriebsrat (es bestand ein gemeinsamer Betriebsrat für die Werke Salzgitter und Braunschweig), den Überstundeneinsatz merklich zu reduzieren, um ab März 1982 für die Produktion praktisch keine Überstunden mehr zu genehmigen. Dennoch wurden im Geschäftsjahr 1981/82 noch pro gewerblichen Arbeitnehmer 5,4 Überstunden pro Monat gefahren (Entwicklung

seit dem Geschäftsjahr 1978/79: 10,3; 8,8; 7,2 Überstunden im Monat pro Gewerblichem), wobei der Hauptteil in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres lag. Zum Ende des Geschäftsjahres 1981/82 (Juni 1982) kam es dann bereits zur ersten Kurzarbeit. Bis in den Herbst 1982 hinein konnte der Produktionsrückgang bei gleichbleibender Beschäftigtenzahl durch Überstundenabbau und Kurzarbeit aufgefangen werden.

Parallel zu den herausziehenden Beschäftigungsproblemen verschlechterte sich das Klima zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, als dieser nach einer deutlichen personellen Umbesetzung bei der Betriebsratswahl 1981 als härterer Interessenvertreter auftrat. Bis 1981 hatte im Betriebsrat eine Strömung vorgeherrscht, die Interessenvertretung im Stile einer vertrauensvollen Zusammenarbeit praktizierte, wie sie in den 60er und beginnenden 70er Jahren weithin üblich war. Nicht zuletzt bedingt durch die starke Belegschaftsexpansion seit Mitte der 70er Jahre brach die gewachsene alte »Büssing-Struktur« auf, und es bildete sich im Vertrauensleutekörper mit aktiver Unterstützung durch die IG-Metall-Ortsverwaltung eine Richtung heraus, die stärker gewerkschaftlich ausgerichtet war.

Als sich nach der Betriebsratswahl die Politik des Betriebsrates änderte, ging die Geschäftsleitung auf Konfrontationskurs. Zum 01.07.1981 wurde die bisher vom Betrieb durchgeführte Einziehung der Gewerkschaftsbeiträge gestoppt. Dieses Störmanöver verursachte zusammen mit dem Versuch des Betriebsrates, eine Betragsanpassung durchzusetzen, einen kurzfristig erheblichen Einbruch des Organisationsgrades. Inzwischen hat man diesen Einbruch ausgeglichen und bei den gewerblichen Arbeitnehmern einen Organisationsstand von 80% erreicht (Angestellte: 17% IG-Metall), was über dem Ausgangsergebnis liegt.

Als Ausdruck der Konfrontationspolitik der Geschäftsleitung kann auch gelten, daß während der Amtszeit des neuen Betriebsrates eine Reihe kleinerer sozialer Leistungen von ihr abgebaut wurde: So fiel der Fahrgeldzuschuß weg, günstige Regelungen zum Trauerfallurlaub wurden auf die Tarifnorm zurückgenommen, das Angebot an betrieblicher Pflege wurde verteuert und reduziert. Weit mehr als klimatische Bedeutung hatte dagegen die Kündigung der alten Arbeitsordnung durch die Geschäftsleitung; diese Arbeitsordnung ent-

hielt ein weitreichendes Mitspracherecht des Betriebsrates bei Kündigungen als rechtlich sonst üblich; der Rechtsstreit um die sogenannte Nachwirkung der gekündigten Arbeitsordnung verdeutlichte die zunehmende Spannung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung. Massiv wurden diese Konflikte, als der Betriebsrat nicht mehr bereit war, die bisherige Eingruppierungspraxis aus der Büssing-Tradition hinzunehmen. Bis dahin wurden die Produktionsarbeiter nach Maßgabe der Meister bei gleichbleibender Lohngruppe häufig und längerfristig mit höher eingestuftem Tätigkeiten eingesetzt. Der Versuch des Betriebsrates, entsprechende Höhergruppierungen durchzusetzen, wurde von der Geschäftsleitung zurückgewiesen mit der Folge, daß es zu diesem Problembereich im Geschäftsjahr 1981/82 rund 100 Arbeitsgerichtsprozesse gab. Bei einer generell geschwächten Machtposition der Arbeiter wirkte es sich negativ aus, daß der vorherige Betriebsrat (bis 1981) dieses wichtige Gebiet der Lohnpolitik fast vollständig der Geschäftsleitung überlassen und auf die langjährig gewachsene Praxis vertraut hatte, die sich zumindest für die seit 1975 immer umfangreicher werdende Neuebelegschaft als unbefriedigend erwies.

Im Oktober 1982 begann eine neue Phase der Politik der Geschäftsleitung, als sie den Abbau von rund 700 Beschäftigten der Werke Salzgitter und Braunschweig ankündigte. Im gleichen Monat legte sie dem Betriebsrat 247 Kündigungen vor. Als der Betriebsrat den Kündigungen widersprach und die IG Metall durch Aktionen vor dem Betrieb gegen die Entlassungen Stellung bezog, klagten 45 Betroffene mit rechtlicher Unterstützung durch die Gewerkschaft vor dem Arbeitsgericht. Da der Betrieb die vorgeschriebenen sozialen Auswahlkriterien nicht berücksichtigt hatte, erreichten die 45 Entlassenen ihre Wiedereinstellung: 30 konnten im Juli 1983 ihre Arbeit wieder aufnehmen, 15 akzeptierten ein Abfindungsangebot von MAN, das deutlich günstiger ausfiel als erwartet. Das Unternehmen war trotz der Niederlage vor dem Arbeitsgericht materiell insoweit erfolgreich, als immerhin 215 Beschäftigte aus dem Betrieb gedrängt wurden; der relative Erfolg des Betriebsrates beruhte auf juristischen Fehlern der Geschäftsleitung, aber nicht darauf, daß der von der Geschäftsleitung angegebene Kündigungsgrund (Arbeitsmangel) zurückgewiesen oder aber zumindest die vom Betriebsrat angestrebte »weiche« Anpassung durch



Aufhebungsverträge und Nicht-Ersetzung der Fluktuation juristisch durchgesetzt werden konnte.

Im Sommer 1983 kam es zu einer Sozialplanregelung für sämtliche MAN-Betriebe, die die Abfindungsfrage bei betriebsbedingten Kündigungen regelte. Zwar wurde in der Betriebsvereinbarung noch einmal bekräftigt, daß vor Entlassungen mit den jeweiligen Betriebsräten alle Möglichkeiten zur Vermeidung dieser Maßnahme geprüft werden sollten. Wichtiger dürfte aber sein, daß mit dieser Regelung ein zentrales Konfliktthema bei Entlassungen neutralisiert wurde. Eine Betriebsratspolitik, die sich zunächst generell gegen Entlassungen wendet, um dann als Rückzugslinie auf einen besseren Sozialplan zurückzugehen, war zumindest sehr erschwert. Der potentielle Konflikt war damit in seiner zugespitzten Form fixiert: Ein möglicher Belegschaftswiderstand konnte sich nur an der Perspektive entwickeln, Entlassungen zu vermeiden.

Das Ausmaß der Verunsicherung seit der Kündigungsaktion von 1982 wurde am rückläufigen Krankmeldungsstand deutlich: Er fiel von 10 bis 12% auf 2 bis 3%.

...spitzt sich zu

Im Oktober 1983 kündigte der Vorstand 1.150 Entlassungen für die Werke Braunschweig und Salzgitter an. Zwar hatte man in der Belegschaft angesichts der Absatzlage im Busbereich damit gerechnet, daß es in diesem Sektor zu Belegschaftsreduktionen kommen würde, nicht aber damit, daß auch die LKW-Produktion betroffen sein würde. Hintergrund war der Umstand, daß die weitgehend modernisierten Produktionsanlagen in München nur unzureichend ausgelastet waren, so daß es für die Geschäftsleitung nahe lag, die bisherige Parallelproduktion gleicher Typen in beiden Werken aufzugeben und die Fertigung in München zu konzentrieren. Da für den Betriebsrat die Struktur des LKW-Auftragsbestandes von MAN nicht durchsichtig war, hatte er Schwierigkeiten, die Dimension der Verlagerungsaktion einzuschätzen. Da jedoch im Werk Salzgitter die Parallelproduktion zu München vergleichsweise gering war (unter einem Wagen pro Arbeitstag bei 30 bis 40 LKW insgesamt), mußte befürchtet werden, daß

die Verlagerung über eine bloße Typenbereinigung hinausgehen würde. Es war nicht ausgeschlossen, daß der gesamte Standard LKW-Bereich nach München verlagert werden sollte, um in Salzgitter nur noch Sondertypen, vor allem im militärischen Bereich, herzustellen. Man befürchtete zumindest die Stilllegung eines der beiden LKW-Bänder. Weiterreichende Vermutungen gingen dahin, daß das gesamte Werk Braunschweig gefährdet sei, da MAN in diesem Fall die Möglichkeit hätte, das attraktive Grundstück des Braunschweiger Werkes zu verkaufen. Auftrieb erhielten diese Spekulationen dadurch, daß Überlegungen durchdrangen, eine Kooperation von MAN mit BMW anzustreben und den gesamten Fahrzeugbereich in Süddeutschland zu konzentrieren.

Das große Ausmaß der drohenden Entlassungen, die immerhin mehr als ein Viertel der Belegschaft der Betriebe in Braunschweig und Salzgitter betroffen hätten, und die düsteren Perspektiven für die weitere Entwicklung, die durchaus einen Tod auf Raten möglich erscheinen ließen, bedeuteten so eklatant die Kündigung des Status quo, daß eine Strategie des bloßen Abduckens nicht mehr überzeugen konnte. Für die Chancen, Widerstand zu leisten, war es wichtig, daß das Vorgehen der Geschäftsleitung die Vorstellung zerstörte, allein der Busbau sei gefährdet, während die LKW-Produktion als vergleichsweise stabil anzusehen sei. Das heißt, durch die neue Entwicklung gab es eine vergleichsweise einheitliche Betroffenheit der Gesamtbelegschaft.

Daß diese schließlich in Widerstandsaktionen umzusetzen war, lag daran, daß man aufgrund einer spezifischen Auftragskonstellation bei MAN konfliktfähig war. Bis Ende 1983 hatte MAN einen größeren Busauftrag abzuliefern, der durch die rechtliche Konstruktion der Investitionszulage, die die Besteller in Anspruch nehmen wollten, hart an diesen Termin gebunden war. Bei Überschreitung der Ablieferungsfrist hätten MAN empfindliche Konventionalstrafen gedroht. Im Unterschied zu anderen von Entlassungen bedrohten Belegschaften hatte man zumindest kurzfristig ein handhabbares ökonomisches Druckmittel und mußte sich von daher nicht darauf beschränken, auf die eigene Notlage aufmerksam zu machen. Durch Betriebsversammlungen, in Form von Arbeitsniederlegungen und Demonstrationen innerhalb und außerhalb des Werkes einschließlich einer öffentlichkeitswirksamen Kreuzungsbesetzung gelang es, einen Teilerfolg zu errin-

gen. Wichtig hierfür war, daß sich entgegen vielen Befürchtungen etwa 80% der Gewerbliehen an den Aktionen beteiligten und die traditionell beiseite stehenden Angestellten diesmal eher Sympathie bekundeten. Nachdem der Vorstand zunächst versucht hatte, durch ein geringfügiges Zugeständnis (Verschiebung der Kündigungen um 14 Tage) die Belegschaft wieder an die Arbeit zu bringen, mußte er unter dem Druck der Fortsetzung der Aktionen wichtige Zugeständnisse machen:

■ Die Produktionsbereinigung im LKW-Bau in Salzgitter wurde 1983 nicht mehr vollzogen; München mußte seinen Beschäftigten Sozialplanangebote machen. Im Januar und Februar 1984 sollte die Produktionsbereinigung personell nur durch das freiwillige Ausscheiden bewerkstelligt werden. Die verbleibende Überkapazität war bis Ende Februar durch Kurzarbeit aufzufangen.

■ Für die Werke Salzgitter und Braunschweig wurden ab sofort freiwillige Aufhebungsverträge nach dem Unternehmenssozialplan angeboten.

■ Ende Februar 1984 sollte die wirtschaftliche Lage erneut beraten werden, wobei personelle Maßnahmen zum 15.03.1984 nach Maßgabe des Unternehmenssozialplans eingeleitet werden könnten.

■ Über diese beiden, im Interessenausgleich fixierten Kompromisse hinaus gelang es dem Betriebsrat, im Rahmen dieser Aktion eine Lohnsicherungsklausel bei Versetzungen für immerhin 18 Monate durchzusetzen und zugleich 550.000 DM zur Aufstockung des Kurzarbeitergeldes auszuhandeln.

Diese Erfolge wurden durchaus von der Belegschaft registriert, doch man sah zugleich ihre Grenzen. Man wußte, daß das ökonomische Druckmittel, über das man im Oktober noch verfügte, bei Ablauf des Moratoriums Ende Februar 1984 nicht mehr verfügbar sein würde. Man hatte aber immerhin über vier Monate Zeit gewonnen, in der es zu einer Belebung der Nachfrage im Nutzfahrzeugbau kommen konnte. Außerdem hatten Politiker während der Aktionen — wenn auch sehr unverbindlich — Hilfestellungsversprechen abgegeben. Zudem stand zu erwarten, daß durch die angebotenen Aufhebungsverträge ein gewisser Personalabbau stattfinden würde, so daß die Zahl der im Frühjahr 1984 anstehenden harten Entlassungen reduziert werden würde. Aufgrund der im Februar veränderten Rahmenbedingungen

gen bestand wenig Aussicht, den erfolgreichen Widerstand vom Oktober 1983 zu wiederholen. Die Hoffnungen richteten sich eher darauf, daß externe Faktoren, d. h. vor allem neue Aufträge, dem Unternehmenskonzept die Schärfe nehmen würden. In dieser Situation führten wir unsere Gespräche mit den MAN-Arbeitern. Für die spätere Entwicklung sind vor allem drei Punkte zu nennen:

■ Als Anfang März erneut über Entlassungen beraten wurde, hatten 550 Beschäftigte Aufhebungsverträge angenommen. Von daher verringerte sich die Zahl der Kündigungen zu Ende März 1984 auf zunächst 560; Mitte März wurde die Zahl der Entlassungen auf 290 reduziert, nachdem weitere 60 Beschäftigte Aufhebungsverträge angenommen hatten und die Personalplanungen des Unternehmens noch einmal überprüft worden waren. Legt man die ursprünglich geplanten 1.144 Entlassungen zugrunde, so hätten nach den insgesamt 610 Aufhebungsverträgen noch 534 Entlassungen angestanden, während im März 1984 nur noch 290 vorgesehen waren, so daß materiell über 200 Arbeitsplätze gerettet werden konnten. Für die dennoch von Entlassung Betroffenen konnte der Entlassungstermin immerhin bis Ende April hinausgezögert werden.

■ Im Zuge der Konsolidierungsbemühungen von MAN wurde ein Produktionsbereich Omnibus gebildet, der seinen Sitz in Salzgitter bekam. An die bereits hier konzentrierte Fertigung wurden die kundenbezogene Technik, der Verkauf und die Verwaltung angelagert. Dies heißt, daß der Busbau mittelfristig gesichert ist und zudem die Aussicht besteht, daß die bisherigen Schwächen im Management überwunden werden können, so daß sich die Konkurrenzposition verbessern wird.

■ Im Juli 1984 wurde die Schließung des Werkes Braunschweig und die Verlagerung der dortigen Produktion nach Salzgitter angekündigt. Die Beschäftigten des Braunschweiger Werkes sollen nach Salzgitter versetzt werden. Von dieser Maßnahme erhofft man sich eine jährliche Kosteneinsparung von 10 Millionen DM. Weiterhin ist geplant, die Produktion von schweren und mittelschweren LKW nach München zu verlagern, so daß im LKW-Bereich nur noch die Produktion von Militärspezialfahrzeugen und des VW-MAN-Gemeinschaftsfahrzeugs in Salzgitter verbleiben wird. Langfristig sollen 3.000 Arbeitsplätze in Salzgitter erhalten bleiben (Belegschaftsstand am 30.06.1984:

Werk Salzgitter 2.247 Beschäftigte; Werk Braunschweig 1.165 Beschäftigte).

Das Werk in Salzgitter ist somit in seiner Stellung im Gesamtunternehmen — auf Kosten des Braunschweiger Werkes — vorerst gefestigt worden. Hinsichtlich der abzuschendenden Belegschaftsabbaumaßnahmen könnte sich ein Ergebnis der Belegschaftsaktionen vom Herbst 1983 auch darin zeigen, daß die Unternehmensleitung von vornherein darauf verzichtet, harte Einschnitte in Form von Massenentlassungen vorzunehmen und statt dessen versucht, über das Mittel der freiwilligen Aufhebungsverträge oder der Frühverrentung die geplante Belegschaftsreduktion zu realisieren. Bei der »sozialen Abfederung« dürfen somit durchaus Spielräume für eine künftige Betriebspolitik bestehen; gegenüber der auch weiterhin grundsätzlich arbeitsplatzvernichtenden Entwicklung wird dagegen ein Gegensteuern auf weit- aus ungünstigere Bedingungen für innerbetriebliche Auseinandersetzungen stoßen.

Für die Beschäftigten beginnt die Krise mit der Kurzarbeit

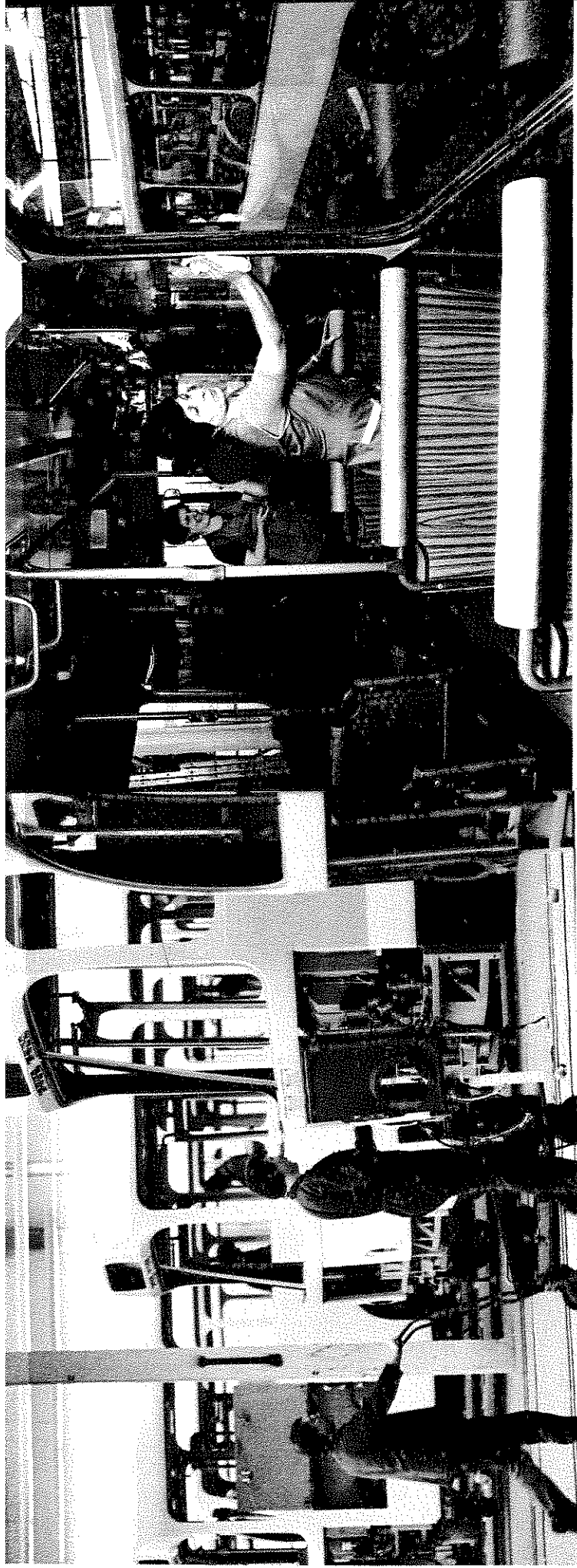
Als das erste entscheidende Anzeichen für die Krisenbetroffenheit bei MAN gilt den befragten Arbeitern fast durchgängig der Beginn der Kurzarbeit Mitte 1982. Im Gegensatz zur gesamtwirtschaftlichen Lage, die sich seit Mitte der 70er Jahre zunehmend verschlechtert hatte, brachte für den MAN-Zweigbetrieb Salzgitter erst das Jahr 1982 einen deutlichen Bruch der Entwicklung. Die große Mehrheit der Befragten hatte erst nach 1975 bei MAN angefangen, als andere Betriebe der Region kaum noch Neueinstellungen vornahmen oder bereits deutlich abbauten, MAN aber noch spürbar expandierte. Die vergleichsweise günstige Situation des Betriebes wurde noch dadurch unterstrichen, daß bis in die 80er Jahre hinein Überstunden üblich waren, und zwar regelmäßig und im fühlbaren Umfang. Der Abbau der Überstunden und die Einführung der Kurzarbeit signalisierte den Verlust der bisherigen Sonderituation. Andere Krisenanzeichen treten gegenüber dem Beginn der Kurzarbeit zurück, teils, weil sie (wie die ersten Entlassungen und Aufhebungsverträge) erst später auftraten, teils weil sie (wie der Produktionsrückgang) in der Erfahrung der unmittelbaren Ar-

beitsituation nicht durchschlugen.

Anders bei den *Auswirkungen* der Krise. Hier spielt die Kurzarbeit zwar auch eine wichtige, aber nicht die ausschlaggebende Rolle. Die finanziellen Einbußen seit 1982 sind zwar mit der Kurzarbeit verknüpft, gewinnen aber ihre Bedeutung vor allem dadurch, daß die Vergleichsbasis nicht das »Normal-Einkommen«, sondern das mit erheblichen Überstundenlöhnen war.

Als Folge der Krise wird ganz besonders der erhöhte Leistungsdruck hervorgehoben. Man hat den Eindruck, daß das Produktionsvolumen keineswegs entsprechend der Arbeitszeit zurückgegangen ist und man nun relativ mehr leisten muß. Die ausdrückliche Vermutung, daß der Betrieb die Kurzarbeit nur nutze, um die Normalproduktion mit verminderten Lohnkosten zu fahren, wird allerdings nur von wenigen geäußert. Eine weitere wichtige Krisenauswirkung wird in einer »Klimaverschlechterung« im Betrieb gesehen. Fast alle betonen eine verbreitete Unsicherheit darüber, wie es um die eigene Beschäftigungsperspektive bestellt ist. Daraus folgt u. a. eine vorsichtigeren Art, im Betrieb aufzutreten; die Schwelle, bis zu der man Vorgesetztenverhalten hinzunehmen bereit ist, erhöht sich, der Krankenstand sinkt. Mehrheitlich herrscht der Eindruck vor, daß die Vorgesetzten bewußt versuchen, ihre nun gestärkte Position auch auszunutzen, was wiederum die bei den Kollegen angemerkte Tendenz fördert, zu kuschen oder gar »radzufahren«. Häufig werden auch Spannungen unter den Kollegen als Ausdruck der allgemeinen Unsicherheit genannt. Der drohende Verlust der Beschäftigung wird deutlich angesprochen, wenn auch der bisherige Personalabbau über Aufhebungsverträge und direkte Entlassungen nur von wenigen explizit als Krisenfolge genannt wird — wohl auch deshalb, weil in jüngster Zeit einschneidende Entlassungspläne angekündigt wurden, die nun viel stärker die gegenwärtige Situation kennzeichnen als die bereits durchgeführten Entlassungen (s.u.).

Die Erfahrung einer »sozialplanabgefederten« Krisenbetroffenheit, wie wir sie bei P+S angetroffen haben, fehlt bei MAN völlig. Die Frühverrentung als bestimmende Form der Krisenbetroffenheit spielt keine Rolle.



Das Management wird von Krisenverschuldung nicht freigesprochen

In den Versuchen der Beschäftigten selbst, die Krise bei MAN zu erklären, lassen sich zwei Grundlinien erkennen, die sich zum einen auf die Unternehmenspolitik, zum anderen auf die äußeren Marktbedingungen beziehen. Mehrheitlich bewegen sich die Ansätze zur Krisenerklärung in dem durch diese beiden Linien skizzierten Feld. Eine Prioritätensetzung ist selten, typisch ist eher die Aufzählung von Einzelfaktoren.

In der Argumentation, die auf die externen Bedingungen abhebt, spielt die Marktsättigung eine wichtige Rolle, wobei detailliertere Ausführungen häufig fehlen. Eine Nähe zur Erklärung der allgemeinen wirtschaftlichen Situation in der Bundesrepublik ist deutlich. Etwas spezifischer sind Hinweise auf Krisengründe im weltwirtschaftlichen Rahmen. Hier geht es nicht um die Konkurrenz der Japaner oder die Politik der EG, sondern um Gründe, die bei den in der Vergangenheit wichtigen Großkunden die Nachfrage hemmen (der Golfkrieg;

die rückläufige Kaufkraft der Opec-Länder; die Zahlungsprobleme der Dritten Welt; die RGW-Staaten). In diesen Ländern steht man durchaus noch keine Marktsättigung, sondern eher Finanzierungsprobleme. Wirtschaftspolitische Faktoren (etwa die verringerte Investitionskraft der Kommunen [Busnachfrage], Staatsverschuldung oder Sparpolitik) werden als Krisenbegründungen nur selten ins Spiel gebracht.

Im Erklärungsansatz, der die Krise bei MAN als hausgemacht analysiert, geht es vor allem um die übergeordnete Konzernpolitik von MAN und um direkte Managementfehler. Zu den letztgenannten zählen die ungelösten Probleme der Fertigungsplanung und -steuerung, die immer wieder zu Produktionsstockungen und Fehlern führen. Es werden plastische Beispiele genannt, daß Fahrzeuge ausgeliefert werden, die nicht voll funktionsfähig waren, den Kundenwünschen nicht entsprachen und teure Umrüstungen nach sich zogen und zudem dem Firmenimage schaden — was gegenüber einer preisgünstigeren Konkurrenz besonders nachteilig ist. Kritisiert wird auch eine Akquisitions politik, die mit dem Gestus einer vermeintlichen Position der

Stärke die Kunden verprellt. Im wichtigen Marktsegment der Reisebusse wird dem Management vorgeworfen, die Entwicklung und Präsentation attraktiver Angebote zu vernachlässigen. Kritisiert wird überdies, daß die Geschäftsführung zu sehr auf einen anhaltenden Boom vertraut und die Kapazitäten im Zweigwerk Salzgitter leichtfertig hochgefahren habe.

Ein Teil der Defizite im Management wird auch damit erklärt, daß zu viele wichtige Leitungsbereiche im Hauptwerk in Süddeutschland angesiedelt seien, was zu großen Reibungsverlusten etwa zwischen Konstruktion und Fertigung führe. Zentraler Bestandteil der Argumentation, die die kritische Lage des Werkes in Salzgitter auf die Konzernzugehörigkeit zurückführt, ist der Eindruck, daß das Management versuche, die Probleme des Konzerns zu Lasten der Zweigbetriebe in Norddeutschland zu lösen. Man sieht sich als Opfer einer Produktionsverlagerung in das modernisierte, aber bisher nicht ausgelastete Hauptwerk, und man vermutet in der Darstellung der Geschäftsführung über die kritische Lage im Werk Salzgitter nur die Nebenbeland, hinter der die drastische Reduktion oder gar die Stilllegung durchgesetzt werden sollen. In dieser Sicht als Opfer der Konzernpolitik bleibt häufig die kritische Gesamtlage des Konzerns unberücksichtigt. Vor dem Hintergrund der zum Untersuchungszeitraum noch präsenten Umbesetzungen im Spitzenmanagement bei MAN wird auch vermutet, daß die bedrohliche Richtung der Unternehmenspolitik durch die Gewinninteressen der Aktionäre bestimmt werde.

Im Vergleich zur Gesamtsituation in der Bundesrepublik wird die Lage bei MAN zum Teil als besonders zugespitzt angesehen (Bezug: Automobilindustrie), zum Teil sieht man sich als geringer betroffen an (Vergleich: Stahlindustrie, Werften). Die Differenz zur Gesamtsituation ist eher graduell; man hat jedenfalls nicht den Eindruck, daß die Probleme bei MAN einen Sonderfall darstellen. Dabei hat man die Vorstellung, in ein Umfeld eingebettet zu sein, von dem keine positiven Impulse zur Verbesserung der eigenen Situation zu erwarten sind; die umliegende Region sei schließlich fast ausschließlich durch krisengeschüttelte Betriebe geprägt. Selbst im VW-Werk Salzgitter gebe es keine Neueinstellungen mehr.

Im Urteil über das Belegschaftspotential gehen die Meinungen auseinander

Unsicher und widersprüchlich beurteilen die MAN-Arbeiter ihre eigene Handlungsfähigkeit in dieser Situation. Einige sind fest davon überzeugt, daß es einen Belegschaftszusammenhalt nie gegeben habe und wenn doch, so sei der Zusammenhalt in der Krise noch geschwächt worden. Die anderen freilich betonen die durch die Krisenerfahrung gestärkte Solidarität.

Ein wichtiges differenzierendes Moment scheint in der Regelung zu liegen, nach der die Kurzarbeit auf die einzelnen Arbeiter verteilt wird. Hierbei haben die betrieblichen Vorgesetzten ein erhebliches Gewicht, so daß immer wieder der Eindruck geäußert wird, als würden hier die Krisenlasten sehr ungleich verteilt. Die bevorteilte Gruppe sei nicht eindeutig auszumachen, doch man vermutet sie im System der »Seilschaften« der Altbelegschaft. Wer von einer Stärkung des Belegschaftszusammenhalts durch die Zuspitzung der Lage bei MAN spricht, bringt nicht selten als Beleg, daß die alte Rivalität zwischen den beiden Hauptproduktionsbereichen zurückgegangen sei und selbst die Angestellten, die traditionell weit abseits stehen würden, sich der Arbeiterbelegschaft angenähert hätten. Doch mehrheitlich herrscht wohl die Einschätzung vor, daß ein Zusammenstehen der Belegschaft nur unter besonderen Bedingungen zu erwarten sei, etwa wie sie im Oktober 1983 galten. Die differenzierenden und homogenisierenden Wirkungen der Krise sind dieser Auffassung nach an bestimmte Situationen gebunden, etwa wenn eine pauschale, noch nicht mit Namen versehene Entlassungsandrohung alle berührt (wie es im Oktober der Fall war), wohingegen die Entlassung ein Jahr vorher, die gleich mit Namen konkretisiert war, trotz erheblicher Anstrengungen des gewerkschaftlichen Kerns keine halbwegs breite Aktion trug. Die kontroversen Momente der Krisenwirkung, nämlich zum einen, auf die individuelle Anpassung an schlechtere Bedingungen zu drängen, auf der anderen Seite gewachsene Differenzen durch ein spürbar zunehmendes Bedrohungsniveau auszugleichen, lösen sich nicht im Selbstlauf; das Vorgehen von Geschäftsleitung und Betriebsrat findet jeweils Ansatzpunkte, wenn auch diese keineswegs gleichgewichtig sind und die Schwerkraft des dauernden Drucks auf Differenzierung

und Anpassung nicht zu übersehen ist.

Am Betriebsrat sieht die Mehrheit die Handlungsfähigkeit der Belegschaft jedenfalls nicht scheitern: Er findet eine breite Zustimmung; eine deutliche Kritik ist die Ausnahme. Freilich: Unter den Arbeitern dominiert eine sehr skeptische Einschätzung darüber, welche Möglichkeiten der Betriebsrat überhaupt hat. So wird immer wieder auf die grundsätzlich schwächere Position des Betriebes gegenüber der Geschäftsleitung hingewiesen. Das potentielle Problem im Verhältnis von Betriebsrat und Belegschaft sind nicht größere Kontroversen über die angemessene Form der Interessenvertretung, sondern die Frage, unter welchen Bedingungen es dem Betriebsrat möglich ist, ein Vorgehen zu konzipieren, das die Differenzierungsmomente in der Belegschaft aufheben könnte. Die Einsicht in die begrenzten Möglichkeiten des Betriebsratshandels schützt einerseits zwar vor überzogenen Erwartungen, kann aber, wenn diese Einschätzung in die Resignation umschlägt, man könne eh' nichts machen, schnell in eine Lähmung einmünden. Diese dürfte wiederum die Beschäftigten auf individuelle Anpassungsstrategien verweisen.

Die Aktion vom Oktober 1983: ein Erfolg

Als die Geschäftsleitung im Herbst 1983 einen umfangreichen Belegschaftsabbau ankündigte, war zwar kaum jemand grundsätzlich überrascht, doch viele hatten nicht mit einem derartigen Ausmaß gerechnet. Der Eindruck, daß (fast) alle betroffen sein könnten, wurde nicht nur durch die Dimension der geplanten Entlassungen erweckt, sondern auch durch den Umstand gestärkt, daß sowohl der Busbau als auch die LKW-Fertigung einbezogen werden sollten. Die Befürchtung, daß mit den neuen Unternehmensplänen der Bestand des Zweigwerkes zur Disposition gestellt werden könnte und somit letztlich jeder mit seiner Entlassung rechnen müßte, gewann eine erhebliche Realistlik.

Die Aktionen vom Oktober werden fast durchgängig als Erfolg gewertet. Dieser wird etwa darin gesehen, daß es erstmalig gelungen ist, eine breite Beteiligung bei den Arbeitern, von denen sich nur wenige ausschlossen, zu erreichen und sogar die Angestellten zu einem im-



merhin wohlwollenden Absichts stehen zu veranlassen. Die disziplinierende Macht der Vorgesetzten konnte zeitweilig neutralisiert werden, einige Vorgesetzte zeigten sogar ihre Sympathie für die Aktionen. Bekannt wird das Gefühl, zumindest in einer bestimmten Situation nahezu alle Arbeiter unter einen Hut gebracht zu haben, wenn auch die Meinungen darüber geteilt sind, ob die damit gezeigte Solidarität zu stabilisieren ist oder aber mit Ende der Aktionen wieder zerfällt. Nur eine kleine Minderheit hält die Aktion für einen Fehlschlag, oder sie meint, man hätte mehr erreichen können. Die große Mehrheit sieht einen Erfolg — der freilich auch nicht überschätzt werden dürfe. So wird darauf hingewiesen, daß die Chance, spürbaren Druck auf die Geschäftsleitung auszuüben, an einen wichtigen Auftragsstermin gebunden war und somit eine Konstellation voraussetzt, die in der jetzigen Lage von MAN nur noch als Sonderfall auftritt. Von daher sei es gar nicht möglich, durch die Aktion ein dauerhaftes Gegengewicht zur strukturellen Überlegenheit der Geschäftsleitung zu schaffen. Das materielle Ergebnis der Aktion wird darin gesehen, die Realisierung der Pläne der Geschäftsleitung für sechs Monate aufgeschoben zu haben; für die Vorstellung, die äußerst bedrohliche Richtung der weiteren Entwicklung verändert zu haben, bleibt kaum Raum. Man hält sich für stark genug, eine zeitliche Verschiebung durchzusetzen, sieht aber sehr deutlich, damit grundsätzlich nichts geändert zu haben. Selbst die Hoffnung, daß in den gewonnenen Monaten die Probleme zu lösen wären, wird kaum geäußert.

Die Aktionen vom Oktober, die über den Betrieb und die Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung hinausgriffen, erweisen sich ebenfalls kaum als relevante Hoffnungsträger. Durch die Kreuzungsbesetzungen konnte zwar die öffentliche Aufmerksamkeit auf den Betrieb gelenkt werden, doch auf die vagen Hilfsangebote der damit aufgeschuhten Politiker mag niemand setzen.

Trotz aller Einsicht in die Begrenztheit des Erfolges werden die Aktionen insgesamt positiv beurteilt; der Eindruck, nicht immer alles hinnehmen zu müssen und gezeigt zu haben, daß mit der Belegschaft noch zu rechnen sei, ist vorherrschend.

Das Krisenkonzept des Unternehmens überzeugt nicht...

Hinsichtlich der weiteren Entwicklung des Betriebes sind die Einschätzungen durchgängig negativ. Eine weitere Abwärtsentwicklung wird erwartet, wobei die Realisierung des Unternehmenskonzeptes vom Herbst 1983 im Frühjahr 1984 noch nicht den Endpunkt des Abbaus bedeutet. Die Gefahr einer Schließung des Zweigwerkes schwingt bei vielen zwar zumindest vage mit, verdichtet sich aber nur bei wenigen zur wahrscheinlichen Perspektive.

Das bereits bekannte Unternehmenskonzept und seine erwartete Fortschreibung bedeutet absehbar einen sehr spürbaren Abbau von Arbeitsplätzen, so daß man fest davon ausgeht, massiven Interessenverletzungen entgegenzugehen. Die dominante Bedrohung ist die des Arbeitsplatzes; andere Aspekte, die bereits die bisherige Krisenentwicklung prägen, wie der erhöhte Leistungsdruck und ein spürbareres Vorgesetztenverhalten, treten demgegenüber in den Hintergrund. Da die konkrete Umsetzung der Unternehmenspläne noch unklar ist, spielen die wahrscheinlichen Folgeprobleme für die Restbelegschaft wie Umsetzungen, Abgruppierungen etc. (noch) keine Rolle.

Auffällig ist immerhin auch, daß niemand von den Maßnahmen der Geschäftsleitung eine echte Lösung der Probleme erwartet: Der harte Schnitt werde nicht die Sanierung bringen und die noch verbleibenden Arbeitsplätze retten, sondern den Tod auf Raten einleiten. Daß das Argument des kleineren Übels (»Gesundshrumpfen«) nicht ins Spiel kommt, deutet zunächst darauf hin, hier könne die Situation der ausweglos in die Ecke gedrängten Belegschaft entstehen, der nur noch die massive Auflehnung bleibt. Auch sind zum Zeitpunkt der Studie die Entlassungspläne noch nicht so weit konkretisiert, als daß sich die Verlierer von den noch einmal Davongekommenen hätten scheiden können — die mit dem Bekanntwerden der Namenslisten verbundenen Spaltungseffekte innerhalb der Belegschaft stehen noch aus!

Für eine wie auch immer verklausulierte Zustimmung zum Unternehmenskonzept fehlen zum Zeitpunkt der Untersuchung zwei Momente: Die Hoffnung, daß damit der Restbetrieb absehbar gerettet sei, und die Erwartung, individuell nicht entlassen zu werden. Die verbreitete Haltung zum Unternehmenskonzept ist die der Hinnahme, da man letztlich nicht sieht, wie man sich gegen die Geschäftsleitung

durchsetzen soll, und auch unklar ist, was man dagegen setzen sollte — obwohl viele die drohenden Interessenverletzungen sehen. Erwartet wird eine negative Entwicklung, doch erfolgt keine harte Kritik oder Ablehnung des Konzeptes. Es fehlen Vorstellungen über Alternativen.

Dennoch: Die Erfolgserfahrung des Oktober 83 ermutigt. Bei noch weiterer Lageverschärfung will die Mehrheit neue Widerstandsversuche nicht ausschließen. Nur eine Minderheit spricht sich recht grundsätzlich gegen Kampfmaßnahmen aus, von denen man eher eine weitere Belastung der Situation erwartet und vor allem das Verhältnis zur Geschäftsleitung gestört sieht. Das Gros hält erneute Warnstreiks und Demonstrationen für durchsetzbar. Während ein unbefristeter Streik im Sinne eines Erzwingungsstreiks nur von ganz wenigen in Erwägung gezogen wird, kann sich eine Minderheit durchaus auch eine Betriebsbesetzung vorstellen. Befürworter wie Skeptiker beziehen sich dabei häufig auf die gerade abgeschlossenen (gescheiterten) Besetzungsaktionen auf den Werften.

...aber die Belegschaft hat auch kein eigenes dagegen zu setzen

Über die Einschätzung hinaus, daß im bekannten und absehbaren Unternehmenskonzept die eigenen Interessen nicht aufgenommen sind bzw. es unklar ist, ob zumindest die individuellen Interessen berücksichtigt werden, entwickelt sich eine eigenständige Perspektive nur dahingehend, den drohenden Arbeitsplatzabbau oder gar die befürchtete Betriebsstillegung zu verhindern. Auf welchem Wege dies geschehen soll, wird aber nicht deutlich. Die im Urteil über die Krisenursachen immerhin angelegte Stoßrichtung, auf ein qualifizierteres Management zu drängen und/oder die Standortpolitik der Konzernspitze gegenüber wird sehr viel stärker das zweite, externe Moment der Ursachenanalyse in den Vordergrund geschoben, nämlich die Absatzprobleme. Am Ende vieler Überlegungen über mögliche Widerstandsformen steht der Hinweis, daß damit auch keine Aufträge herbeigeschafft werden können. Deutlich wird das im Umgang mit der Vorstellung, den Betrieb »in eigener Regie« weiterzuführen. Zwar

wird hierbei zwischen einem Management, das man für einen Betrieb dieser Größenordnung notwendigerweise braucht, und den Unternehmern bzw. Aktionären unterschieden, doch selbst in der reduziertesten Variante der Vorstellung, den Betrieb in eigener Regie fortzuführen, nämlich mit einem leistungsfähigerem Management, das nicht mehr der Konzernpolitik von MAN verpflichtet wäre, sieht man keine Lösungschance. Es wird darauf hingewiesen, daß gegen ein solches Modell MAN und die Banken, auf deren Hilfe man angewiesen wäre, auftreten würden, und als zentraler Einwand gilt: Auch auf diesem Wege kommt man nicht zu den benötigten Aufträgen.

Und auch Lösungswege, die auf eine erweiterte Produktionspalette im konventionellen Sinne (»keine Absatzchancen«) oder von Alternativproduktion (»unrealistisch«) abstellen, werden ebenfalls skeptisch beurteilt. Staatliche Hilfestellungen könnten demgegenüber durchaus eine Lösung bedeuten, doch diese Vorstellungen verdichten sich keinesfalls zu einer Forderungshaltung.

Sieht man sich — realistscherweise — nicht in der Lage, ein eigenes Lösungskonzept zu entwickeln, und sieht man sich von daher in den Rahmen des betrieblichen Konzeptes eingebunden, so bleibt als Perspektive eigenen Handelns höchstens noch der Versuch, die Realisierung des weitgehend als Interessenverletzung angesehenen betrieblichen Konzeptes hinauszuzögern, wie es etwa im Oktober gelungen ist. Man weiß, daß hierfür die günstigen Kampfbedingungen des Oktobers 83 fehlen könnten, und glaubt auch deswegen, daß ein solches Vorgehen nur begrenzt durchzuhalten sein würde. Noch sind also die meisten nicht zur widerstandslosen Anpassung an das Unternehmenskonzept bereit, doch ein Widerstand ohne greifbares Konzept droht zur Geste zu geraten.