

# Die Zukunftsfähigkeit der industriellen Beziehungen. Das Beispiel des VW-Tarifmodells

Martin Heidenreich, im September 2001

(veröffentlicht in Die Zukunftsfähigkeit der industriellen Beziehungen. Das Beispiel des VW-Tarifmodells. Gegenwartskunde Nr. 3/2001, S. 353-362).

Seit 1999 hat die Volkswagen AG ein Tarifmodell mit dem eingängigen Namen „5000 mal 5000“ entwickelt, um an den Standorten Wolfsburg und Hannover 5000 Arbeitssuchende für zunächst drei Jahre einzustellen:

„Das Unternehmen will über eine neu gegründete GmbH 5000 neue Leute – vorwiegend Arbeitslose – einstellen und sie mit 5000 DM im Monat entlohnen. Das entspricht dem Durchschnittslohn eines VW-Arbeiters in Deutschland. Aber für die Neuen gilt nicht der Haustarif mit seinen Segnungen und der Wochenarbeitszeit von 28,8 Stunden. Ihre Arbeitszeit soll nur durch die gesetzliche Obergrenze von 48 Stunden limitiert sein. Zuschläge für Mehr- oder Nachtarbeit sollen der Vergangenheit angehören. Ziel ist es, den geplanten Minivan A-MPV, der im Oktober 2002 in Serien geht, pünktlich, mängelfrei und in flexibler Menge zu produzieren.“  
(SZ vom 18.6.2001)<sup>1</sup>

Auch nachdem die maximale Arbeitszeit auf 42,5 Stunden beschränkt worden war, scheiterte dieses Projekt im Juni 2001 zunächst am Widerstand der IG Metall und der Betriebsräte. Vor allem die Höhe der Entlohnung und die Arbeitszeit erwiesen sich dabei als die kritischen Punkte. Erst im August 2001 konnte eine Einigung gefunden werden:

„Die nun erzielte Einigung setzt Maßstäbe in der deutschen Tariflandschaft, weil sie zustande kam, indem die Gewerkschaften erhebliche Konzessionen machten (...) Die Arbeitszeit ist mit durchschnittlich 35 Stunden in der Woche länger (als ursprünglich geplant; d. Verf.) VW spart mit dem neuen Modell zwar Personalkosten von mehr als 20 Prozent gegenüber dem Haustarif ein (...) Bundeskanzler Gerhard Schröder sieht in dem Tarifabschluss eine Signalwirkung. „Andere Unternehmen und Gewerkschaften sind nun aufgefordert, dem Beispiel zu folgen und ähnliche innovative Lösungen zu schaffen“, sagte er.“ (SZ vom 29.8.01, S. 2 und 23)

Diese Einigung kam erst nach einer heftigen Debatte in der IG Metall und in der Öffentlichkeit zustande. Am Beispiel dieser Verhandlungen, die erst nach einer Intervention des Bundeskanzlers erfolgreich beendet wurden, können zentrale Herausforderungen der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen in Deutschland verdeutlicht werden.<sup>2</sup>

Ein erstes Problemfeld betrifft das Verhältnis von Arbeitslosen und Beschäftigten. So schrieb die FR am 27.6.2001: „Die Erwerbslosen spüren nun deutlich, dass die Gewerkschaften in erster Linie die (Lohn-)Interessen der Arbeitsplatzbesitzer vertreten.“ Ein verärgertes Gewerkschaftsmitglied schrieb an die IG Metall: „Ich habe immer schon gewusst, dass ihr nichts gegen die Arbeitslosigkeit tut.“ (DIE ZEIT vom 5.7.2001). Das vorläufige Scheitern des VW-Tarifmodells schien somit den Verdacht zu bestätigen, den Politiker,

<sup>1</sup> Es werden folgende Abkürzungen verwendet: FR: Frankfurter Rundschau; FTD: Financial Times Deutschland; IG Metall: Die Industriegewerkschaft Metall ist eine der größten Gewerkschaften der Welt; SZ: Süddeutsche Zeitung; VW: Volkswagen AG.

<sup>2</sup> Es sei daran erinnert, dass das deutsche Modell industrieller Beziehungen (d.h. der Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und ihren Interessenvertretern) durch fünf Merkmale gekennzeichnet ist (vgl. Müller-Jentsch, Walther, 1995: Auf dem Prüfstand. Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. Industrielle Beziehungen, 2/1995: 11 - 24.):

- Dualität (Trennung betrieblicher und überbetrieblicher, d.h. verbandlicher Sphäre),
- Intermediarität (Interessenvertretung unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Betriebsziele),
- Verrechtlichung (Konfliktregulierung im Rahmen zahlreicher Gesetze wie dem Betriebsverfassungs-, dem Tarifvertrags-, dem Mitbestimmungs- und dem Kündigungsschutzgesetz),
- Zentralisierung (Interessenvertretung für große Wirtschaftssektoren),
- Repräsentativität (Gewerkschaften und Betriebsräte können in relativer Unabhängigkeit von ihren Mitgliedern bzw. Kollegen handeln).

Arbeitgeberfunktionäre und Wissenschaftler schon seit geraumer Zeit artikuliert haben: Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände einigen sich möglicherweise auf Kosten der Arbeitslosen und haben damit erheblich zu dem schubweisen Anstieg der Arbeitslosigkeit seit Mitte der 1970er Jahre beigetragen (Abschnitt I).

Eine zentrale Rolle in der Auseinandersetzung kam zweitens der Frage nach der Zukunft der branchenweit gültigen Tarifverträge, der so genannten Flächentarifverträge zu. So äußerte sich ein kritischer Gewerkschafter zu der letztendlich im August gefundenen Einigung: „Wen wir uns durch die Drohung der Verlagerung ins Ausland erpressen lassen, was hindert die Betriebe, mit dieser Drohung die Löhne für alle zu drücken?“ (SZ vom 29.8.01). Die IG Metall musste die zunächst vorgesehenen längeren Arbeitszeiten und die Möglichkeit einer untertariflichen Bezahlung als Bedrohung des Flächentarifs empfinden. Es wurde ein „Dammbruch“ befürchtet - auch wenn für VW ein eigener Haustarifvertrag gilt. Diese Befürchtung war nicht unberechtigt, da der Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes BDA die Gewerkschaften nach der erfolgreichen Einigung fragte, „wie weit sie solche Flexibilisierungsmöglichkeiten nicht nur bei VW, sondern überall in den Branchentarifverträgen akzeptieren“ (SZ vom 30.8.01). Mit dieser Frage verbunden ist die Frage nach dem Verhältnis zwischen der betrieblichen und der branchenweiten Regulierung des Beschäftigungsverhältnisses – eine Spannung, die sich nicht zuletzt in erheblichen Konflikten zwischen der IG Metall und dem Betriebsrat von VW äußerte (vgl. Abschnitt II).

In der öffentlichen Diskussion ging es vor allem um die Zukunft von „Tarifkartellen“ und Flächentarifen. Eher im Hintergrund ging es aber drittens auch um die Grenzen bisheriger und die Formen zukünftiger Interessenvertretungspolitiken angesichts neuer betrieblicher Arbeits-, Entlohnungs- und Arbeitszeitmodelle. Das neue Tarifmodell beinhaltet weit mehr als neue Arbeitszeit- und Entlohnungsregelungen; es ist der Ausdruck eines – zumindest für Un- und Angelernte – vollkommen neuen Arbeits- und Organisationskonzeptes, das mit einer grundlegenden Neuorganisation des Verhältnisses von Lohn und Leistung einhergehen sollte. Ohne erhebliche Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmen wurden hier erhebliche Fortschritte erzielt. Dies schlägt sich auch in den letztendlich vereinbarten Regelungen nieder:

*Qualifizierung:* Ein Drei-Stufenmodell sieht für die überwiegend schlecht ausgebildeten Arbeitslosen vor: Vor Einstellung bei VW drei Monate Qualifikation auf Kosten des Arbeitsamtes; anschließend sechs Monate mit steigendem Produktionsanteil zum geringeren Entgelt von 4000 Mark monatlich bei VW; nach unbefristeter Übernahme sind durchschnittlich drei Stunden Qualifizierung vorgesehen, von denen nur die Hälfte von VW bezahlt werden.

*Programm entgelt:* Dieses neue, von der Gewerkschaft in den Verhandlungen abgeschwächte Instrument sieht vor, dass die Beschäftigten nach Schichtende ohne zusätzliches Entgelt nacharbeiten müssen, wenn die festgelegte Produktionsmenge an fehlerfreien Autos nicht erreicht ist. Ausnahme: Liegen die Ursachen in der Verantwortung des Unternehmens wie bei Maschinenschäden wird die Arbeitszeit gezählt.

*Erweiterte Mitbestimmung:* (...) Im Aufsichtsrat ist bei wichtigen Entscheidungen eine Zwei-Drittelmehrheit nötig. Produktionsziele und Personalbemessung werden von Management und Betriebsrat unter Einbeziehung der Arbeitsteams vereinbart.

*Neue Arbeitsorganisation* (...) abwechslungsreiche, ganzheitliche Arbeitsinhalte; Teamarbeit; flache Hierarchien mit nur noch drei statt der bei VW üblichen acht Ebenen.“ (FTD vom 28.8.01)

Erfahrungen mit individualisierteren Koordinierungs- und Steuerungsformen von Arbeit - mit denen seit längerem in hochprofessionalisierten Arbeitsfeldern wie der Informationstechnologie experimentiert wird (SAP, IBM etc.) – können damit auch für geringer bzw. berufsfachlich qualifizierte Beschäftigte genutzt werden: Zum einen werden die ausführend tätigen Beschäftigten in einem bisher nicht bekannten Ausmaß in die Verantwortung für die jeweils erzielten Ergebnisse einbezogen, zum anderen wird auch das betriebliche Entgelt konsequenter als bisher von diesen Ergebnissen (und nicht mehr ausschließlich von der Arbeitszeit) abhängen, zum dritten war das Unternehmen bereit, in einem bisher nicht bekannten Ausmaß die Voraussetzungen für die individuelle Qualifizierung der Beschäftigten zu schaffen. Insofern verweisen die Auseinandersetzungen

um das VW-Tarifmodell auch auf die Möglichkeit, aber auch auf die Schwierigkeiten, von einem eng definierten Austausch von Lohn gegen Leistung zu einem breiteren Zugriff auf das Leistungsvermögen der Beschäftigten zu gelangen (Abschnitt III).

## **I. Gewerkschaften – eine Organisation der Arbeitsplatzbesitzer?**

Gewerkschaften müssen sowohl die Interessen ihrer Mitglieder als auch die Interessen aller Arbeitnehmer in Rechnung stellen. Zum einen müssen sie die Interessen ihrer durchsetzungsstärksten Mitglieder vertreten – und dies sind nun einmal qualifizierte Beschäftigte und schlagkräftige Belegschaften, die im Falle von Streiks glaubwürdig eine ernsthafte Beeinträchtigung der Produktion androhen können. Zum anderen müssen Gewerkschaften auch die Interessen von Arbeitslosen und gering qualifizierten Beschäftigten im Auge behalten, da hohe Arbeitslosenzahlen nicht nur die Legitimationsgrundlagen der Gewerkschaften, sondern auch ihre Durchsetzungsfähigkeit bedrohen: Arbeitslose sind in der Regel bereit, niedrigere Löhne als die Beschäftigten zu akzeptieren. Bei zu geringen Lohnabschlüssen müssen Gewerkschaften also mit der Unzufriedenheit ihrer durchsetzungsstärksten Mitglieder rechnen; zu hohe Lohnabschlüsse bedrohen die Arbeitsplätze der Beschäftigten und erhöhen den Druck der „industriellen Reservearmee“, der Arbeitslosen. Daher werden Gewerkschaften durchaus (in Abhängigkeit von ihrem Zentralisierungs- und Koordinierungsgrad) die volkswirtschaftlichen Konsequenzen ihrer Forderungen in Rechnung stellen.

In Politik und Wissenschaft wird jedoch befürchtet, dass die Anreize für eine beschäftigungswirksame Lohnpolitik mit der Verfestigung der Arbeitslosigkeit abnehmen:

„Die von der Verfassung geschützte Tarifautonomie darf nicht zum Alibi werden für Kartellierungstendenzen im Tariffrecht, wo sich die Arbeitsplatzbesitzer mit den Arbeitgebern zu Lasten Dritter, nämlich der Arbeitslosen, auf die Beibehaltung von Konditionen verständigen, die einem großen Teil der Arbeitslosen den Zutritt zum Arbeitsmarkt dauerhaft verwehren.“ (Der damalige CDU-Vorsitzende W. Schäuble am 29. September 1999)

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht verweisen die Kartellisierungstendenzen am Arbeitsmarkt auf die Aufspaltung (die „Segmentierung“) des Arbeitsmarktes in „Insider“ und „Outsider“. Die gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer können sich als „Insider“ der Lohnkonkurrenz von Arbeitslosen und anderen Randgruppen des Arbeitsmarktes entziehen. Aufgrund ihrer geringeren Qualifikationen und auch aufgrund von Kündigungsschutzbestimmungen stellen insbesondere Langzeitarbeitslose keine ernsthafte Konkurrenz mehr dar:

„Die gesetzlichen Regelungen - im Zentrum Artikel 9 Absatz 3 GG einschließlich seiner Interpretation durch das Bundesverfassungsgericht, das Betriebsverfassungsgesetz, das Tarifvertragsgesetz und das Kündigungsschutzgesetz - haben mit dem Ziel eines Ausgleichs zwischen den Interessen der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber wichtige Entscheidungen, die das einzelne Arbeitsverhältnis und damit die Beschäftigung in der Volkswirtschaft insgesamt betreffen, dem Markt entzogen. Nicht von ungefähr ist die Rede vom Tariffkartell. Die Tarifvertragsparteien haben den durch das Gesetz geschaffenen Freiraum nach ihren eigenen Vorstellungen geordnet. Im Rahmen ihrer Regelungskompetenz ist es den Tarifvertragsparteien dabei jedoch nicht gelungen, den seit über 25 Jahren zu beobachtenden schubweisen Anstieg der Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Das Regelwerk für Arbeit hat zwar erreicht, dass die Arbeitsplatzbesitzer - die Insider - in ihrem Arbeitsplatz geschützt werden, allerdings auch nicht alle, es hat aber die beklagenswerte Wirkung, dass viele der arbeitslosen Außenstehenden - die Outsider - keinen hinreichenden Zugang zur Beschäftigung finden.“ (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 1999/2000)

Der ehemalige Präsident des BDI betont, dass nicht nur die Gewerkschaften, sondern auch die Arbeitgeberverbände an diesem Kartell beteiligt sind:

„Dieses Tariffkartell – und es ist ja ein Kartell, das im Gesetz steht, wir haben das ja von den Alliierten nach dem Krieg in die Verfassung mit hinein bekommen – gibt es in dieser Form nur noch in Österreich. Ansonsten gibt es das in keinem anderen Land der Welt mehr. Überall da, wo

es abgeschafft wurde, bzw. wo man neben diese Flächentarifverträge auch die Möglichkeit der betrieblichen Abschlüsse gestellt hatte, konnte man zusätzliche Arbeitsplätze schaffen. Das ist übrigens ganz besonders deutlich in Holland zu sehen. Aber gegen diese Strukturen anzukämpfen ist schwer, und deshalb gibt es auch immer wieder aus den „eigenen Reihen“ Opposition gegen mich - das will ich gar nicht verhehlen. Aber diese Opposition kommt fast immer nur aus der Richtung der Arbeitgeberverbände, die an diesem System nichts ändern wollen.“ (Hans-Olaf Henkel, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Bayerischer Rundfunk Erstaussstrahlung: Mittwoch, 23. Juli 1998, 20.15 Uhr)

**Helmut Schmidt drückt das noch drastischer aus:**

„Was eine Geschäftsleitung und ein geheim gewählter Betriebsrat miteinander verabreden können und wollen, das nützt beiden gleichermaßen. Doch das geltende Gesetz verbietet ihnen in weitgehendem Maße betriebliche Vereinbarungen und zwingt sie stattdessen unter die gemeinsame Fuchtel der Funktionäre des Arbeitgeberverbandes und der Gewerkschaft. Beide kämpfen um Prestige und Macht – und um die Erhaltung ihrer umfangreichen hauptamtlichen Bürokratie (...) Der flächendeckende Lohntarif kann zur Ursache weiterer Arbeitslosigkeit werden.“ (DIE ZEIT vom 6.9.1001)

Der Vorwurf des Tarifikartells beinhaltet die Forderung nach einer Stärkung der betrieblichen Regelungsebene – und oftmals auch die Forderung nach der Einführung eines Niedriglohnssektors, um den Anteil insbesondere der personenbezogenen und sozialen Dienstleistungen (Alten- und Krankenpflege, Kinderbetreuung, Bedientätigkeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe, Verkaufstätigkeiten im Einzelhandel, Reinigung etc.) auszuweiten. Auch wenn bei VW keinesfalls die Einführung von Niedriglohtätigkeiten geplant war, überträgt das „Handelsblatt“ die obige Analyse auf das VW-Tarifmodell:

„Wieder einmal sind die Arbeitslosen die Verlierer. 10.000 haben sich bei Volkswagen um einen Job beworben. Doch aus den angekündigten 5.000 Stellen in Wolfsburg und Hannover wird nichts. Die Vorwürfe, mit denen sich VW und die IG Metall nun gegenseitig die Schuld zuschieben, werden den Frust der Betroffenen nicht lindern. Die Arbeitslosen sind das Bauernopfer der Gewerkschaft im Kampf um die Regelungsmacht am Arbeitsmarkt ... (Die IG Metall bestätigt; MH) einmal mehr, dass es sich bei den Tarifverträgen um ein Kartell zu Gunsten der Arbeitsplatzbesitzer handelt, in dem die Arbeitslosen keine Rolle spielen.“ (Helmut Hauschild: Machtanspruch der Tarifparteien lässt Arbeitslosen keine Chance. HANDELSBLATT vom 26. Juni 2001)

Der IG Metall-Vorsitzende wendet ein, dass Arbeitslose – wenn sie den Wiedereinstieg in das Erwerbsleben geschafft haben – durchaus von der Politik der IG Metall profitieren:

„In der öffentlichen Diskussion wird an der IG Metall und insbesondere auch an meiner Haltung kritisiert, die Interessen der sogenannten ‚Arbeitsplatzbesitzer‘ gegen Arbeitslose verteidigt zu haben. Genau das Gegenteil ist richtig. Es scheint mir nicht gerade zukunftsweisend, wenn zum Großteil für langjährige Beschäftigte die alten Bedingungen fortbestehen, während ausgerechnet den Schwächsten, nämlich den Arbeitslosen, deutlich schlechtere Konditionen - sogar unter Flächentarifvertragsniveau - mit dreijähriger Befristung des Arbeitsverhältnisses angeboten werden. Wer soll denn dann zukünftig noch Arbeitslose zu Tarifbedingungen in unserem Organisationsbereich einstellen, wenn die IG Metall in einem Unternehmen, wo sie stark ist, einer anderen Entwicklung den Weg ebnet? Die Gewerkschaft ist nicht - wie es die Presse uns und insbesondere mir zur Zeit gerne vorwirft - ausschließlich eine Interessenvertretung der Arbeitsplatzbesitzer. Das Gegenteil ist der Fall: Wir verstehen uns als Interessenvertretung der Beschäftigten und der Arbeitslosen. Gerade deshalb setzen wir uns ja so stark dafür ein, dass auch Arbeitslose zu tariflichen Arbeitsbedingungen in Deutschland eingestellt werden ... Es ging immer darum, gleiche Arbeitsbedingungen für alle zu schaffen, für die schon Beschäftigten und die noch Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten. Das ist solidarische Tarifpolitik an Stelle einer drohenden Spaltung der Belegschaften in Gruppen mit grundsätzlich unterschiedlichen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen.“ (Klaus Zwickel: Eine Chance vertan - einen Dammbuch verhindern. Frankfurter Rundschau vom 2. Juli 2001)

Der Hannoveraner IG Metall-Bezirksleiter verweist ergänzend auf die solidarische Arbeitszeitpolitik der IG Metall, die durch die 35 h-Woche (bei VW 28,8 h) einen erheblichen Beitrag zur Begrenzung des angebotenen Arbeitszeitvolumens und damit der Arbeitslosigkeit beigetragen hat. Diese Politik könnte durch das VW-Modell ernsthaften Schaden nehmen:

„Wenn das VW-Modell Schule macht, gibt es einen Dammbuch. Als nächstes will VW längere Arbeitszeiten für den ganzen Konzern, dann kommt die ganze Autoindustrie, schließlich die Metall- und Elektroindustrie - und alle wollen zurück zur 40-Stunden-Woche ... Bundesweit

geraten alle Einkommen unter Druck. Und längere Arbeitszeiten gefährden Arbeitsplätze. Allein in der westdeutschen Metallindustrie würden bei einer 40-Stunden-Woche 300.000 bis 400.000 Arbeitsplätze auf der Kippe stehen. Das VW-Modell schafft unterm Strich also keine Arbeitsplätze, sondern gefährdet sie.“ (Interview mit Hartmut Meine am 27.6.2001: „Bei VW drohte ein Dambruch“. [http://www.igmetall.de/tarife/nachrichten/vw/meine\\_interview.html](http://www.igmetall.de/tarife/nachrichten/vw/meine_interview.html))

Damit wird die nächste Ebene der Debatte um das VW-Tarifvertragsmodell erkennbar – die Auseinandersetzung zwischen einer branchenweit vereinheitlichten Lohn- und Arbeitszeitpolitik und stärker differenzierten betrieblichen Regulationsstrukturen.

## II. Die Herausforderung des Flächentarifs durch das VW-Tarifmodell

Deutschland war Ende der 1980er Jahre „das einzige große Industrieland, in dem Löhne und Arbeitsbedingungen im Normalfall durch flächendeckende Tarifverträge zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden geregelt werden (... Dies hat; d. Verf.) zu relativ geringer Ungleichheit der Entlohnungs- und Lebensbedingungen geführt.“ (Streeck, Wolfgang, 1996: Anmerkungen zum Flächentarif und seiner Krise. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 2/1996: 88-111). Auch heutzutage ist

„der Flächentarifvertrag in Deutschland nach wie vor die dominante Regelungsform ... Hochgerechnet haben 1998 gut zwei Drittel der westdeutschen und rund die Hälfte der ostdeutschen Beschäftigten in Betrieben gearbeitet, die einem Flächentarifvertrag unterliegen. Firmentarifverträge galten 1998 für 8 % der westdeutschen und fast 13 % der ostdeutschen Beschäftigten. Für jeden vierten westdeutschen und jeden dritten ostdeutschen Arbeitnehmer galt jedoch kein Tarifvertrag. Insgesamt hat die Bindungskraft des Flächentarifs in westdeutschen Unternehmen in den letzten Jahren leicht abgenommen: Der Anteil der Betriebe, die einem Flächentarifvertrag unterliegen, ging von 52 % (1995) auf 49 % (1997) zurück, in Ostdeutschland unterlag 1997 nur jedes vierte Unternehmen (26 %) einem Flächentarif (Hans-Joachim Braczyk; Reiner Franzpötter; Christian Renz; Karin Töpsch, 2000: Wandel der Arbeit durch neue Formen der Koordination und Steuerung. Forschungsbericht für die DFG. Stuttgart, S. 58)

Durch einen verstärkten Innovations- und Kostenwettbewerb, durch die Globalisierung von Unternehmensstrategien, durch eine anhaltend hohe Arbeitslosigkeit (gerade in Ostdeutschland) und durch gesellschaftliche Individualisierungsprozesse geraten Flächentarifverträge nicht nur auf Seiten der Unternehmen, sondern auch durch die Beschäftigten unter Druck:

„Immer mehr Arbeitnehmer stellen das egalitäre Gerechtigkeitsmodell der Gewerkschaften in Frage. Es gelingt eben nicht, alle Beschäftigten in ein einheitliches Lohnkorsett zu zwingen. Am oberen Ende rebellieren hoch qualifizierte Berufsgruppen wie die Piloten, die ihren Marktwert auf der Gehaltsabrechnung wiederfinden wollen. Unten drängen die Arbeitslosen, die auch zu einem geringeren Preis als der Tarifnorm arbeiten wollen.“ (HANDELSBLATT vom 26.6.2001)

Dies dokumentiert sich in einer Ausdifferenzierung und einer Dezentralisierung (Verbetrieblichung) von Aushandlungsbeziehungen:

„Das Phänomen der *Ausdifferenzierung der Arbeitsregulation* verweist auf eine größere Vielfalt der Themen, Gegenstände und Vereinbarungen, die zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren verhandelt werden (die Autoren verweisen auf Tarifverträge für Beschäftigungssicherung, Arbeitszeitkorridore, betriebliche Öffnungs- und Härtefallklauseln, die Duldung von tarifwidrigen Praktiken; d.Verf.) ... Die ... *Dezentralisierung der Arbeitsregulation* zeigt sich darin, daß in immer größerem Umfang Aufgaben der Auslegung tariflicher Regelungen den Betriebsparteien zufallen. Ein Beispiel ist die zunehmende Vielfalt von Arbeitszeitregelungen ...“ (Braczyk u.a. 2000, a.o.O., S. 60).

Vor dem Hintergrund dieser generellen Diskussion um den Flächentarifvertrag hat die IG Metall zwar für die vorgesehenen 5000 neuen Beschäftigten nicht die Bedingungen des VW-Haustarifvertrags gefordert. Sie war jedoch nicht bereit, die Bedingungen des Flächentarifvertrags zu unterschreiten. Nach Berechnung der IG Metall wäre dies bei der zunächst vorgesehenen Vereinbarung passiert:

„VW hat den Bogen überspannt. Das letzte Angebot von VW bedeutete eine 42,5-Stunden-Woche, keine Zuschläge für Nacht- und Samstagsarbeit, kein Urlaubs- und Weihnachtsgeld und ein Entgelt, das nicht nur unter dem VW-Tarif, sondern sogar weit unterhalb des niedersächsischen Flächentarifs gelegen hätte ... In der Metallindustrie bekommt ein Dreischichtler bei einer 35-Stunden-Woche rund 61.000 Mark im Jahr. Nach dem VW-Modell hätte das Jahreseinkommen nur 54.000 Mark betragen - also 7000 Mark weniger.“ (Hartmut Meine, Interview am 27.6.2001, [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de))

Letztlich wurde für das erste Jahr ein Betrag von 59.500 DM vereinbart – was derselbe Interviewpartner wie folgt kommentierte: „Die Bezahlung werde mindestens dem niedersächsischen Flächentarif entsprechen“ (FTD vom 28.8.2001).

Ähnlich strittig war auch die Arbeitszeit; die hart erkämpfte Wochenarbeitszeit von 35 Stunden sollte nicht überschritten werden:

„Die durchschnittliche Regelarbeitszeit darf 35 Stunden nicht überschreiten. Generell muss die Arbeitszeit klar definiert sein. Die Möglichkeiten zur Flexibilisierung, wie sie auch schon heute durch die VW-Woche gegeben sind, sind auch innerhalb dieser Arbeitszeitrahmen groß. Hinzu kommen kann eine zusätzliche Qualifizierungszeit für einen definierten Zeitraum.“ (Metall-Pressedienste Nr. 079/2001 vom 4.7.01; [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de))

Letztendlich wurde eine durchschnittliche Arbeitszeit von 35 Stunden vereinbart – mit der Möglichkeit, maximal 42 Stunden zu arbeiten und die zusätzliche Arbeitszeit auf einem Zeitkonto gutzuschreiben. Während die IG Metall auf Arbeitszeit- und Entlohnungsregelungen oberhalb des Flächentarifvertrages bestand, um einen „Dambruch“ zu vermeiden, sieht der Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall (vor der endgültigen Einigung) diese Gefahr nicht – wohl aber die Notwendigkeit einer stärkeren Differenzierung des Tarifvertrags:

„Die Idee des Einheitslohnes bildet für die Fläche der M+E-Industrie eine absurde Vorstellung zumal in einer Zeit, in der über einen neuen Entgeltrahmen (ERA) verhandelt wird, der nach den Vorstellungen von Gesamtmetall tief gestaffelt und hoch differenziert gestaltet werden soll. Ebenfalls undenkbar ist für den Flächentarifvertrag eine dreijährige Arbeitsplatz- und Einkommensgarantie. Bei Licht betrachtet ist das VW-Modell ein betriebswirtschaftlicher, personal- und arbeitsmarktpolitischer Sonderfall. Es besteht weder die Gefahr eines tarifpolitischen Dambruchs noch des ruinösen Unterbietungswettbewerbs innerhalb der Metall- und Elektroindustrie (...) Betriebsnahe Lösungen sind immer gut und richtig. Am besten für alle Beteiligten wäre, wenn unsere Tarifverträge solche maßgeschneiderten Lösungen zuließen. Wir bemühen uns deshalb um ein neues Konzept, das mehr betriebliche Differenzierungen im Rahmen des Flächentarifs zulässt.“ ([www.gesamtmetall.de](http://www.gesamtmetall.de); auszugsweise veröffentlicht im Handelsblatt vom 9.7.2001).

Die erhebliche Bedeutung, die der Verteidigung bzw. Differenzierung des Flächentarifvertrags zukam, setzt allerdings klar definierte Arbeitszeiten voraus; anders können Stundenlöhne nicht bestimmt und verglichen werden. Damit aber wird gerade die revolutionäre Neuerung des VW-Tarifmodells – in dem nicht mehr Arbeitszeiten, sondern Ergebnisse festgeschrieben werden sollen – verkannt bzw. zurückgewiesen. Das neue personalpolitische Konzept, das dem VW-Tarifmodell zugrunde liegt, soll nun herausgearbeitet werden.

### **III. Ein neues Interessenvertretungsmodell jenseits von Kooperation und Konflikt**

Das VW-Tarifmodell reagiert auf die Denationalisierung der Wirtschaft. Multinationale Unternehmen wie VW können weltweit und kontinuierlich die jeweils günstigsten Produktionsstandorte auswählen. Dies beschreibt der Erfinder des Modells, der VW-Personalvorstand Peter Hartz, wie folgt:

„Wir messen uns nicht mit dem Flächentarifvertrag und nicht mit dem Haustarifvertrag. Unsere Messlatte sind die günstigeren VW-Standorte außerhalb Deutschlands. Das ist unsere

Herausforderung (...) Die Möglichkeit, Autos auf die Werke unterschiedlich zu verteilen, ist immer gegeben (...) Das nächste Auto kommt bestimmt. 1993 haben wir im Konzern 29 unterschiedliche Fahrzeuge gebaut, im Rahmen unserer mittelfristigen Planung wird die Anzahl auf über 60 ansteigen, so dass wir immer wieder vor der Entscheidung stehen, wo das nächste Auto gebaut wird.“ (Die WELT vom 30.6.2001)

„Hartz (...) machte erneut deutlich, dass Wolfsburg als Standort für die Produktion des A-MPV bei einem Scheitern der Verhandlungen kaum zu halten sei: Es gebe genügend Alternativen in anderen Ländern. Ohnehin seien in den vergangenen sieben Jahren von 80.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen im VW-Konzern ‚weniger als 20.000 in Deutschland‘ geschaffen worden. Er erinnerte vor diesem Hintergrund daran, dass es die Gewerkschafter gewesen seien, die auf Lösungen gedrungen hätten, Industriearbeitsplätze in Deutschland zu halten.“ (FR vom 30.06.2001)

Der weltweite Kosten- und Innovationswettbewerb soll sich dem VW-Modell zufolge unmittelbar bei der Gestaltung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen niederschlagen. Das Unternehmen strebt einen Programmlohn an, der die Beschäftigten unmittelbar für die Erreichung der gesetzten Produktions- und damit Kostenziele verantwortlich macht:

„VW möchte zudem weg vom Stundenlohn. Von der Bezahlung nach Leistung/Stückzahl verspricht sich der Konzern eine einheitliche Pro-Fahrzeug-Kalkulation. Produktionsausfälle und -schäden gingen dann künftig zu Lasten der Beschäftigten. Die müssten - statt in bezahlter Mehr-, Nacht- oder Samstagsarbeit - die so genannten ‚off-standards‘ zuschlagsfrei nachbessern. Auch das wollte die IG Metall nicht akzeptieren: ‚Zuschläge für Samstags- und Nachtarbeit müssen sein‘, sagt Verhandlungsführer Meine. Und IG Metall-Chef Klaus Zwickel polterte am Sonntag gegen ‚jegliche Verlagerung unternehmerischer Risiken auf den Arbeitnehmer‘ (...) Hätte sich die IG-Metall auf die umfassende Mitbestimmung eingelassen, würden ihre Vertreter quasi zu Co-Managern. Vielen in der IG Metall behagte dieser Kurs nicht: der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit drohe sich aufzulösen.“ (Financial Times Deutschland vom 26.6.2001)

Das von VW angestrebte neue betriebliche Koordinierungsmodell ist nicht auf neue Entlohnungsformen (Ergebnisse statt Arbeitszeit) beschränkt. Weitere Elemente des Modells sind:

- Ein integrierter Geschäftsprozess: „Unter dem Stichwort des ‚integrierten Geschäftsprozesses‘ hat der VW-Vorschlag Kernfragen zukünftiger Automobilproduktion aufgegriffen und in einer bisher einmaligen Art und Weise quer zu allen relevanten Themenfeldern und quer zu allen bisher geführten Diskussionen von Unternehmen und Verbänden umsetzen wollen.“ (Klaus Zwickel; FR vom 2.7.2001)
- Qualifizierung: „VW (verspricht; MH) wegen des Einsatzes von Arbeitslosen statt Facharbeitern ein bislang in der Branche unbekanntes Maß an Weiterbildung ... Rund fünf Stunden pro Woche für die prozessorientierte Qualifikation schlägt der Konzern vor, die Hälfte davon bezahlt. ‚Damit besäße erstmals jeder Mitarbeiter einen Anspruch auf Qualifizierung. Das reiht sich ein in den kürzlich in Stuttgart erreichten Qualifizierungs-Tarifvertrag‘, sagt Meine.“ (FTD vom 26.6.2001)
- Eine neue Rolle von Vorgesetzten: „Für jede Business-Unit gibt es künftig nur noch eine Führungsebene. Eine Meisterebene ist nicht vorgesehen. ‚Der Betriebsrat wird in die Leitung der Business Unit integriert und arbeitet voll verantwortlich mit.‘ Wesentliche Aufgabe des Managements wird die Produkt-Kosten-Optimierung (PKO) sein. Unklar ist, wie die Zusammenarbeit von BR und Management aussehen soll.“ (Walter Luh, 2000: 5000 x 5000 x wieder was Neues? Express 5/2000; www.labournet.de)

Die Risiken solcher neuen Arbeits- und Organisationsformen auch für die Gewerkschaften sind erheblich:

„In die USA (...) wagte GM bereits 1986 unter dem Druck wachsender Absätze japanischer Autobauer ein ähnliches Experiment. Seit 1990 schrauben 7.000 Arbeiter in Spring Hill, Tennessee, den Saturn zusammen: bei leistungsabhängigen Löhnen, flexiblen Arbeitszeiten und hohem Mitbestimmungsgrad. Im Gegenzug garantierte das Unternehmen 80 Prozent sichere Arbeitsplätze; die restlichen 20 galten als konjunkturpolitische Manövriermasse. Die Gewerkschaften stimmten zu. Inzwischen betrachten sie das Experiment als gescheitert. 1999 wurden alle lokalen Gewerkschaftsführer, die für das Modell eingetreten waren, abgewählt. Die Mitglieder waren erbost: Die Funktionäre hätten zu eng mit dem Management zusammengearbeitet, zu viele Zugeständnisse gemacht, die unbezahlte Samstagsarbeit (bis zu 32 Mal im Jahr) hätte überhand genommen, ebenso die Überstunden zur Erfüllung des Solls.“ (FTD vom 26.6.2001)

Die veränderte Stellung der Beschäftigten im Produktionsprozess (die sich etwa in dem Programmlohn dokumentiert) betreffen unmittelbar die Grundlagen des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses als Vertreter der abhängig Beschäftigten:

„Es ist die Rückkehr vom Arbeitsvertrag zum Werkvertrag! Kennzeichen des Arbeitsvertrages ist, dass der Arbeitnehmer seine Arbeitskraft für eine bestimmte Zeit unter definierten Bedingungen gegen ein bestimmtes Entgelt zur Verfügung stellt. Das waren elementare Errungenschaften tariflich geregelter Arbeitsbedingungen. Beim Werk-Vertrag wird ein Werk, ein Arbeitsergebnis, gegen ein bestimmtes Honorar geliefert. Alles andere ist Risiko des Werk-Vertragsnehmers. Diese Logik schließt in sich aus, tarifliche oder betriebliche kollektive Regelungen zu Leistungsbedingungen oder Personalbemessung zu entwickeln (...) Die Erfordernisse des Marktes bestimmen die konkreten Leistungs- und Arbeitszeitanforderungen, ohne schützende und gestaltende Einflussnahme von tariflichen oder betrieblichen Regelungen (... Dies; MH) klingt zwar modern und attraktiv, entbehrt aber der materiellen Grundlage und bedeutet die Aufgabe von gewerkschaftlicher Gestaltungs- und Schutzpolitik. In der öffentlichen Diskussion wird das Modell deshalb als modern angesehen, weil es all die neuen Konzepte wie „Arbeitskraftunternehmer“, jeder sorgt für seine „Employability“, „neue Selbstständigkeit“ in der Arbeit, „investive Arbeitszeitpolitik“ umzusetzen scheint.“ (Klaus Zwickel; FR vom 2.7.2001)

Damit wird der Konflikt zwischen repräsentativer und direkter Interessenvertretung – der schon die gewerkschaftliche Position zu Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln, Zielvereinbarungen etc. bestimmte – klar formuliert: Das VW-Modell beinhaltet ein neues Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, das nicht mehr auf der sorgfältigen Trennung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern beruht. Daher können die Beschäftigteninteressen in solchen Modellen auch nur noch begrenzt durch Gewerkschaften vertreten werden. Die Beschäftigten können und müssen ihre Interessen selber, in Abhängigkeit von ihrer Marktmacht bzw. „Beschäftigungsfähigkeit“ vertreten. Die geplante Einbindung der Beschäftigten geht somit weit über das bisher für Deutschland und VW typische Modell der „kooperativen Konfliktverarbeitung“ (F. Wetz) hinaus. Die Beschäftigten (und nicht nur ihre Interessenvertreter) werden unmittelbar in die Verantwortung für den Erhalt des jeweiligen Standorts bzw. Arbeitsbereichs einbezogen. Voß/Pongratz (1998) bezeichnen diesen neuen Arbeitnehmertypus als Arbeitskraftunternehmer:

„Arbeitskraftunternehmer werden primär nach vorweisbaren Arbeitsergebnissen und -erfahrungen beurteilt und weniger nach ihren Berufsabschlüssen. Ihre persönliche und soziale Identität beziehen sie eher aus Leistungen und Erfahrungen sowie ihrem individuellen Muster unterschiedlicher Tätigkeiten als aus Bildungstiteln. An die Stelle des Berufs als hoch regulierte „Arbeitskraft-Schablone“ werden vermutlich zunehmend individuelle Fähigkeits- und Erfahrungsprofile treten, die bestenfalls den Status eines „individuellen Berufs“ haben und in der jeweiligen Lebensführung verankert sind“ (Voß, G. Günter, und Hans J. Pongratz, 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50: 131-158, hier S. 148).

Das VW-Tarifmodell versucht somit, neue betriebliche Koordinierungsformen, Personalpolitiken und Interessenvertretungsmuster - die bisher auf hochqualifizierte Tätigkeiten und neue, wissensbasierte Branchen beschränkt waren - auf die klassischen, gewerkschaftlich organisierten Kernbereiche zu übertragen. Damit wird deutlich, dass der Konflikt zwischen IG Metall und VW auch auf die Spannung zwischen veränderten betrieblichen Regulationsformen von Arbeit und tradierten gewerkschaftlichen Interessenvertretungsformen verweist. Aufgeworfen wird die Frage nach dem Verhältnis von kollektiven und individuellen, repräsentativen und direkten Interessenvertretungsformen.

#### **IV. Fazit**

Das VW-Tarifmodell fordert gewerkschaftliche Formen der Interessenvertretung in dreifacher Hinsicht heraus: Zum einen wirft es die Frage auf, ob Gewerkschaften nur die Interessen der Beschäftigten vertreten, zum anderen stellt es die Frage nach dem Verhältnis der überbetrieblichen und der betrieblichen Aushandlungsebenen, drittens stellt es die Frage nach



der Rolle gewerkschaftlicher Interessenvertretungen in neuen, stärker individualisierter Arbeitsformen und im Rahmen eines weltweiten Kosten- und Innovationswettbewerbs. Damit bündeln sich in diesem Modell zentrale Zukunftsfragen der deutschen Arbeits- und Tarifvertragsbeziehungen. Die letztendlich erzielte Vereinbarung zeigt aber auch, in welchem Ausmaß gemeinsam mit den Gewerkschaften neue arbeitsorganisatorische und personalpolitische Lösungen umgesetzt werden können – solange einige Tabuthemen (Flächentarifvertrag, 35-Stunden-Woche) zumindest symbolisch respektiert werden.