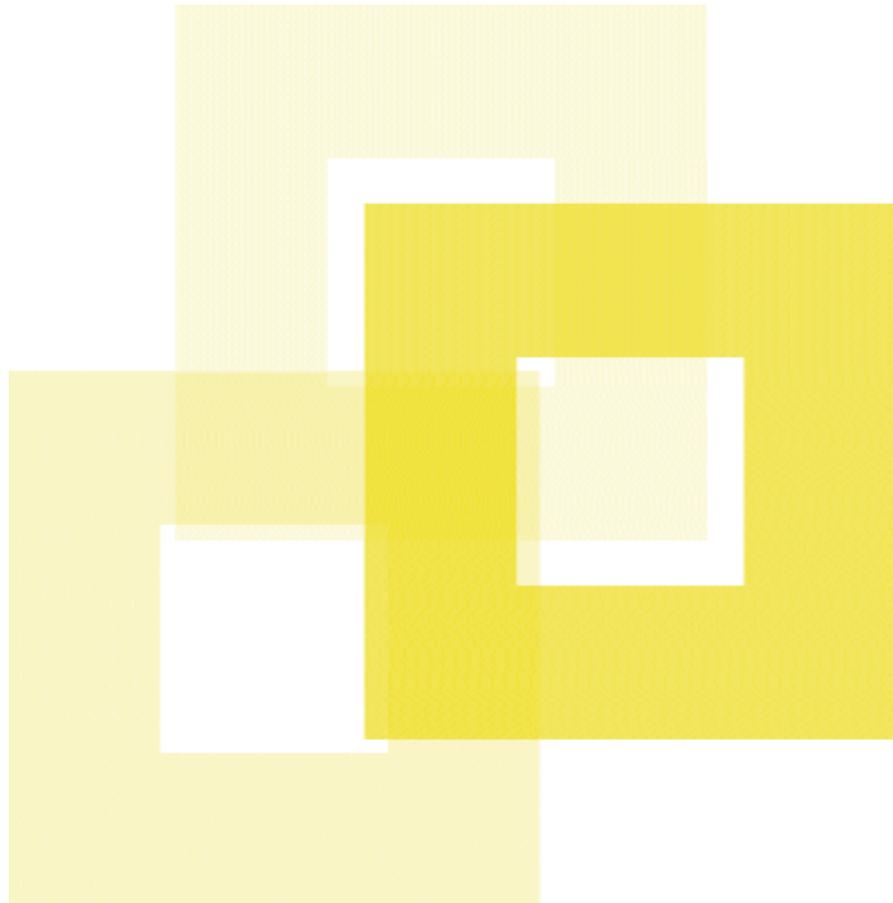


# FPD

Forschungen Positionen Dokumente

# 01



Werner Widuckel  
**Paradigmenentwicklung  
der Mitbestimmung bei Volkswagen**

FPD  
Forschungen Positionen Dokumente  
01

Band 1

Schriften zur Unternehmensgeschichte von Volkswagen



Der Autor

Werner Widuckel, Jg. 1958, Dr. rer. pol.,  
Leiter der Koordination des Konzern- und  
Gesamtbetriebsrats der Volkswagen AG

#### Veröffentlichungen

**Teilen für die Zukunft – Warum bei VW  
auch Solidarität in der Krise möglich ist**

in: Jürgen Peters (Hrsg.): Modellwechsel,  
Göttingen 1994, S. 17-24;

**Sozialer Interessenausgleich und gewerkschaftliche  
Arbeitnehmervertretung im Volkswagenwerk,**

in: Rosemarie Beier (Hrsg.): Aufbau West – Aufbau Ost.  
Die Planstädte Wolfsburg und Eisenhüttenstadt  
in der Nachkriegszeit, Berlin 1997, S. 189-195;

**Globalisierung und Konsequenzen für die betriebliche  
Mitbestimmung in der Automobilindustrie,**

in: Antje Blöcker/Ulrich Heyder/Birgit Mangels-Voegt (Hrsg.):  
Die Reformfähigkeit von Gesellschaft und Staat,  
Frankfurt/Main 1997, S. 349-352;

**Neue Leitbilder für eine Gewerkschaftsarbeit  
der Zukunft** (gem. mit Klaus Volkert),

in: Udo Klitzke/Heinrich Betz/Mathias Möreke  
(Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management,  
Hamburg 2000, S. 19-32;

**Globale Integration von Unternehmen und  
Interessenvertretung von Arbeitnehmern am  
Beispiel der Volkswagen AG,**

in: Industrielle Beziehungen 8 (2001),  
Nr. 3, S. 333-340;

**Global Player – Local Player**

**Zwei Seiten einer Medaille,**

in: Ulrich Mückenberger/Marcus Menzl  
(Hrsg.): Der Global Player und das  
Territorium, Opladen 2002, S. 267-272;

**Mitbestimmung und Nachhaltigkeit.**

**Ein ungeklärtes Verhältnis in der Entwicklung,**

in: Gudrun Linne/Michael Schwarz (Hrsg.):  
Handbuch nachhaltige Entwicklung,  
Opladen 2003, S. 471-478.

Der vorliegende Text lag dem Fachbereich  
für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der  
Technischen Universität Carolo-Wilhelmina  
Braunschweig 2003 als Dissertationsschrift vor.

Die Drucklegung wurde ermöglicht aus Mitteln des  
Ivan-Hirst-Preises 2003.

Hrsg. für die Historische Kommunikation der Volkswagen AG  
von Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann, Dirk Schlinkert

ISSN 1613-5776  
ISBN 3-935112-18-1  
374.802.343.00

Gestaltung designagenten · Hannover  
Druck Hahn-Druckerei

© Wolfsburg 2004

FPD  
Forschungen Positionen Dokumente  
01

Werner Widuckel

**Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen**

Unternehmensentscheidungen fallen nicht vom Himmel, sondern sind Produkte eines komplexen Abwägungsprozesses. Dabei werden die Bewertungen der Gegenwart und der zukünftigen Entwicklungen auch von den Erfahrungen der eigenen Vergangenheit beeinflusst. Die Knotenpunkte und Verfahren der Entscheidungsfindung in Unternehmen zu entdecken und zu beschreiben, gilt heute als Kernaufgabe moderner Unternehmensgeschichtsschreibung. Denn die Analyse der Entscheidungsprozesse und ihrer historischen Voraussetzungen stellt die nicht zuletzt für die Historische Kommunikation eines Unternehmens zentralen Fragen: Wie konnte sich ein Unternehmen am Markt und gegen den Wettbewerb erfolgreich etablieren? Und vor allem: Wie konnte und kann es seine Existenz sichern?

Um dieses Rätsel zu lösen, gibt es keinen Königsweg. Jede historische Methode, jede Perspektive, jede Art der historischen Erzählung, die sich auf empirisch gewonnene und nachvollziehbare Informationen stützt, besitzt ihre eigenen Wahrheitsrechte. In der neuen Publikationsreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen AG, „Forschungen, Positionen, Dokumente. Schriften zur Unternehmensgeschichte von Volkswagen“, soll das Reflexionspotenzial (geschichts)wissenschaftlicher Betrachtungsweisen nutzbar gemacht werden. Unter dem FPD-Dach erscheinen die zumeist aus akademischen Qualifikationsarbeiten hervorgegangenen „Forschungen“ mit einem umfangreichen und detailfreudigen Anmerkungsapparat, die pointierten „Positionen“ mit kraftvollen und farbigen Standpunkten und schließlich die vor allem aus dem Archiv von Volkswagen gewonnenen „Dokumente“, deren historisch-kritische Edition wissenschaftlichen Standards genügt und weitere Forschungen ermöglicht.

Das Gedächtnis eines Unternehmens spielt nicht zuletzt bei der Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle. Doch die auf Bilder, Rituale, Sprache und Texte angewiesene Erinnerung entsteht nicht aus sich selbst heraus, sondern muss immer neu vermittelt und angeeignet werden. Die Schriftenreihe „FPD“ will Medium der Gedächtnisleistung des Volkswagen-Konzerns sein. Über die seit 1999 von der Historische Kommunikation herausgegebene Schriftenreihe „Historische Notate“ hinaus sollen neue Forschungsfelder in der Geschichte von Volkswagen erschlossen werden. Die „Forschungen, Positionen, Dokumente“ behandeln in unterschiedlicher Weise eine nach den Worten des französischen Historikers Lucien Febvre unternehmenshistoriographische „Ursprungszeit“: „Hier, wo es an Mysterien wimmelt, muss man Licht schaffen, und von hier müssen die Wiederbelebungen ausgehen. Endlose Wüsten, wo es sich lohnt, nach Wasser zu graben und durch hartnäckiges Forschen endlich Oasen neuer Erkenntnisse entstehen zu lassen.“

Wolfsburg, im April 2004

Manfred Grieger      Ulrike Gutzmann      Dirk Schlinkert

## INHALT

	<b>Vorbemerkung</b>	03
<b>1.</b>	<b>Einleitung und Fragestellung</b>	05
<b>2.</b>	<b>Perioden der Mitbestimmung bei Volkswagen (1945-1992)</b>	11
2.1	Der Betriebsrat als Versorgungsinstanz (1945-1949)	12
2.2	Verteilungspolitik im Fordismus (1950-1965)	14
2.3	Das Zerbrechen des Wachstumspakts (1966-1975)	17
2.4	Beschäftigungs- und Gestaltungspolitik: Elemente einer neuen Mitbestimmungsstrategie (1976-1992)	20
<b>3.</b>	<b>Strukturelle Voraussetzungen des Paradigmenwechsels</b>	23
3.1	Die Stabilität der Mitbestimmung	24
3.2	Die Globalisierung	26
3.3	Der Strukturwandel der Arbeit	28
3.4	Die flexible Spezialisierung	32
3.5	Das neue Paradigma als Basis eines Arrangements	34
<b>4.</b>	<b>Das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume</b>	39
4.1	Die Vier-Tage-Woche	40
4.2	Zur paradigmatischen Bedeutung der Vier-Tage-Woche	42
4.3	Die Einführung der Standortsymposien	46
4.4	Zur paradigmatischen Bedeutung der Standortsymposien	48
4.5	Das Modell 5000 x 5000	52
4.6	Zur paradigmatischen Bedeutung des Modells 5000 x 5000	57
4.7	Die Etablierung des Europäischen und des Welt-Konzernbetriebsrats	60
4.8	Zur paradigmatischen Bedeutung des Euro- und des Welt-Konzernbetriebsrats	71
4.9	Das Projekt AutoVision	74
4.10	Die paradigmatische Bedeutung des Projekts AutoVision	78
<b>5.</b>	<b>Das offene Feld – die finanzielle Steuerung des VW-Konzerns und die Corporate Governance</b>	83
5.1	Kapitalmarkt und Unternehmen	84
5.2	Gesellschaftliche und gewerkschaftliche Auswirkungen	86
5.3	Corporate Governance und Mitbestimmung	88
5.4	Neue Steuerungsgrößen im Volkswagen-Konzern	90
5.5	Die veränderte Unternehmenssteuerung und das neue Paradigma	93
<b>6.</b>	<b>Das neue Paradigma – ein „Sonderfall Volkswagen“ oder eine neue gewerkschaftliche Perspektive?</b>	101
6.1	Die Neudefinition sozialstaatlicher Solidarität	103
6.2	Flexibilität und Individualisierung	105
6.3	Nachhaltigkeit und ökologische Zukunftsvorsorge	106
6.4	Der demographische Wandel als Herausforderung für die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit	108
<b>7.</b>	<b>Fazit und Perspektiven</b>	117
<b>8.</b>	<b>Literatur</b>	121

Die vorliegende Arbeit stellt eine Verbindung aus praktischen Erfahrungen in der Mitbestimmung und wissenschaftlich geleiteter Reflexion her. Als Akteur und Autor habe ich mich diesem Projekt vor allem aus einem Grund gestellt: Es galt, bei den immer wieder zitierten „Vorreiterprojekten“ der Mitbestimmung bei Volkswagen herauszuarbeiten, worin „das Neue“ besteht und hierfür einen theoretisch-systematischen Begründungszusammenhang zu liefern. Hierbei ist schrittweise erkannt worden, dass die Mitbestimmung bei Volkswagen nicht nur vordergründige Anpassungsleistungen an veränderte Rahmenbedingungen vollzogen hat, sondern einem veränderten Paradigma folgt. Dies stellt eine neue Sichtweise dieser Veränderungen dar, die mit dieser Arbeit vorgestellt wird. Aus diesem Anlass danke ich allen Kolleginnen und Kollegen sowie Managern und Wissenschaftlern, die seit vielen Jahren durch ihren Einsatz und ihre Unterstützung dazu beigetragen haben, dass diese Arbeit entstehen konnte.

## Vorbemerkung

# 01

Einleitung und Fragestellung

Die Mitbestimmung bei Volkswagen ist ein in vielen empirischen sozialwissenschaftlichen Studien und Forschungsarbeiten behandelter Gegenstand. Die theoretisch-systematische Bandbreite reicht von systemtheoretischen und organisationssoziologisch beeinflussten Zugängen<sup>1</sup> bis zur empirisch gestützten Analyse der Veränderungen der Institutionalisierung und Partizipationsprozesse.<sup>2</sup> In jüngerer Zeit ist hierbei besonders der Aspekt der Globalisierung als strukturbestimmende Rahmenbedingung für das Unternehmen in den Vordergrund getreten.<sup>3</sup> Darüber hinaus sind aus dem Unternehmen heraus kontinuierlich Beiträge zur Reflexion der Mitbestimmungspraxis und ihrer theoretischen Einordnung entwickelt und veröffentlicht worden.<sup>4</sup> Die vorliegende Arbeit untersucht Entwicklungsprozesse der Mitbestimmung und geht dabei zwei zentralen Fragestellungen nach:

**1. Welche paradigmatischen Veränderungen hat die Mitbestimmung bei Volkswagen in der Vergangenheit vollzogen und was hat diese ausgelöst?**

**2. Worin werden in Zukunft die entscheidenden Herausforderungen für die Mitbestimmung bestehen?**

Ein Paradigma bezeichnet ein wissenschaftliches Deutungsmuster. Als modellhafte Abstraktion bietet es einen Erklärungsrahmen für Entwicklungsprozesse sowie die ihnen zu Grunde liegenden Handlungsmuster, Regeln und Institutionen. Der Zugang über die Analyse von Paradigmen eignet sich besonders für die Beantwortung der beiden Fragestellungen, weil das Paradigma begrifflich den Zusammenhang zwischen Reflexion und Handeln herstellt. Indem das Paradigma handlungsleitende Ziele, Methoden und Wertorientierungen bündelt, strukturiert es den Zusammenhang von Reflexion und Handeln. Die Entschlüsselung dieser Struktur ermöglicht wiederum ein „Aufschließen“ der Grundlagen, der Antriebskräfte und der auslösenden Faktoren für die Veränderungen der Mitbestimmung.

Das Erkenntnisinteresse dieser theoriegeleiteten Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen resultiert aus der Notwendigkeit einer strategischen Standortbestimmung. Die Mitbestimmung allgemein und die Mitbestimmung bei Volkswagen im Besonderen ist zu einem Gegenstand kontroverser Auseinandersetzungen geworden, die weit jenseits „klassischer“ Gegensätze der Mitbestimmungsdiskussion angesiedelt sind. In diesen Kontroversen galt die Mitbestimmung entweder als sozialintegratives Befriedungsinstrument<sup>5</sup> oder als potenzielle Bedrohung von Eigentumsrechten.<sup>6</sup>

Aktuell wird die Mitbestimmung zu einem funktionalen Co-Management in unternehmerischer Mitverantwortung<sup>7</sup> umgedeutet, während ihre Ablehnung mit ihrer vermeintlichen internationalen Untauglichkeit und der angeblich mangelnden Internationalität deutscher Arbeitnehmervertreter begründet wird.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Thomas Haijeter: Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung?, Münster 2000.

<sup>2</sup> Günther Koch: Arbeitnehmer steuern mit, Köln 1987.

<sup>3</sup> Ludger Pries/Andrea Eckardt/Holm-Detlev Köhler: Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen?, Erlangen 2000.

<sup>4</sup> Karl-Heinz Briam: Arbeiten ohne Angst, Wien, Düsseldorf 1986; Peter Hartz: Job-Revolution, Frankfurt/Main 2001; Klaus Volkert/Werner Widuckel: Plädoyer für das Gelingen, in: Frankfurter Rundschau vom 11.08.2001; Werner Widuckel: Globale Integration von Unternehmen und Interessenvertretung am Beispiel der Volkswagen AG, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 8 (2001), Nr. 3, S. 333-340.

<sup>5</sup> Frank Deppe/Jutta v. Freyberg/Christof Kievenheim/Regine Meyer/Frank Werkmeister: Kritik der Mitbestimmung, Frankfurt/Main 1973.

<sup>6</sup> „Erinnert sei an die Klage der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände gegen das Mitbestimmungsgesetz 1976 vor dem Bundesverfassungsgericht.“

<sup>7</sup> Hartz: Job-Revolution, S. 102ff.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Rolf-E. Breuer: Corporate Governance börsennotierter Banken, in: Deutsches Aktieninstitut (Hrsg.): Corporate Governance – Nutzen und Umsetzung, Frankfurt/Main 2001, S. 18-28.

<sup>9</sup> Michael Wendl: Das ist die Vision von schwachen Gewerkschaften, in: Die Mitbestimmung, 47 (2001), H. 12, S. 51-53.

<sup>10</sup> Elmar Altwater/Birgit Mahnkopf: Die Grenzen der Globalisierung, Münster 1996, S. 112 ff.

<sup>11</sup> vgl. hierzu Werner Widuckel: Kapitalmarkt, Corporate Governance und Mitbestimmung, unv. Manuskript, Wolfsburg 2002.

<sup>12</sup> Richard Sennett: Der flexible Mensch, Berlin 1999, S. 15ff.

<sup>13</sup> Oskar Negt: Arbeit und menschliche Würde, Göttingen 2001, S. 170ff.

Innergewerkschaftlich wurde im Zusammenhang mit der Debatte um das Modell 5000 x 5000 die Befürchtung laut, dass sich die Mitbestimmung bei Volkswagen zu stark verselbstständige. Sie müsse deshalb in eine allgemeine gewerkschaftspolitische Strategie eingebunden werden, da sonst eine Tendenz zur Verbetrieblichung der Tarifpolitik drohe.<sup>9</sup> Zudem stellt auch die Globalisierungsdebatte die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen gewerkschaftlichen Handelns. So weisen Altwater/Mahnkopf in ihrer Untersuchung zu den „Grenzen der Globalisierung“ darauf hin, dass der „entfesselte Weltmarkt“ zu einem umfassenden „Entbettungsprozess“ (disembedding) führe.<sup>10</sup> Entbettung bedeutet hier, dass die wirtschaftlichen Strukturentwicklungen der wirtschaftspolitischen Regulierung durch die Nationalstaaten weitgehend entzogen werden und ein globales Raum-/Zeitregime errichtet wird. Damit stellt die Globalisierung eine außerordentliche Herausforderung für die Mitbestimmung dar, die bisher aus der Einbettung in den nationalen Sozialstaat ihre stärksten Gestaltungspotenziale schöpfte. Bei Volkswagen schlägt sich diese Herausforderung in der starken internationalen Expansion des Unternehmens vor allem seit Mitte der 1980er Jahre nieder.

Hiermit in Zusammenhang steht das veränderte Verhältnis von Kapitalmärkten und Unternehmen. Die Erwartungen und veränderten Einflusspositionen von Investoren entfalten auch bei Volkswagen eine durchgreifende Wirkung auf die Rentabilitätsmaßstäbe und die finanzielle Steuerung des Unternehmens.<sup>11</sup> Damit droht ein zentrales Entscheidungsfeld unternehmerischen Handelns den internen Aushandlungsprozessen noch weiter entzogen zu werden, als dies durch die Verschärfung des Wettbewerbs auf den Gütermärkten ohnehin der Fall ist.

Die Flexibilität bezeichnet das letzte behandelte Spannungsfeld, in dem sich die Mitbestimmung befindet. Richard Sennett weist in seiner Untersuchung „Der flexible Mensch“ eindrucksvoll nach, wie der flexibilisierte Kapitalismus stabile Arrangements beruflicher Entwicklung und persönlicher Lebensführung zerstört.<sup>12</sup> Stabile Berufsinhalte, lebenslange Beschäftigung und ein verlässliches Ordnungssystem sozialer Positionierungen in einem Unternehmen waren die wesentlichen Grundlagen für zentrale Regelungsinhalte sowie die Institutionalisierung von Mitbestimmung. Planbarkeit und Kalkulierbarkeit bildeten die Rahmenbedingungen für die Austauschbeziehungen der Akteure. Dies stellt der flexible Kapitalismus grundsätzlich in Frage und droht darüber hinaus, humane Dispositionen für Verlässlichkeit und Vertrauen nachdrücklich zu beschädigen. Indem er wesentliche Grundlagen für kollektive Handlungsbezüge aufweicht, wird Solidarität lebensweltlich immer schwerer erfahrbar.<sup>13</sup>

Aus den aufgezeigten Spannungsfeldern könnte der Schluss gezogen werden, dass die Mitbestimmung immer stärker unter den Druck globalisierter Macht- und Marktbeziehungen sowie zu Lasten der Gewerkschaften

verschobener Kräfteverhältnisse geraten ist, so dass für die Arbeitnehmervertretungen kaum noch autonome Handlungsspielräume existieren. Doch davon kann keine Rede sein. Die Mitbestimmung bei Volkswagen exekutiert nicht den „stummen Zwang“ mächtiger gewordener Marktverhältnisse. Mitbestimmung ist trotz eines gewachsenen Drucks auf ihr Institutionensystem sowie rechtlicher Normierungen und normativer Orientierungen anpassungs- und entwicklungsfähig, ohne als autonomes Gestaltungspotenzial absorbiert oder auf eine Schutzfunktion für verhandlungsstarke Kerngruppen der Belegschaft reduziert zu werden. Dies ist als empirischer Befund zu konstatieren. Die entscheidende Frage für die Zukunft lautet allerdings, ob dieses Potenzial erhalten und ausgebaut werden kann, oder ob Mitbestimmung nicht immer stärker zur Reduktion auf eine rein sozial-integrative Funktion gezwungen sein wird, ohne autonome Zielsetzungen in die Unternehmenspolitik einbringen und durchsetzen zu können.

An Hand von zentralen strategischen und organisatorischen Innovationsprozessen der Mitbestimmung bei Volkswagen soll die Hypothese belegt werden, dass sich trotz eines zunehmenden Spannungsgefüges ein Entscheidungs- und Regelungssystem herausgebildet hat, das in zentralen Fragen der Unternehmensentwicklung auf die Durchsetzung einseitiger Vorgaben verzichtet und bewusst auf eine konsensorientierte und integrierte Entscheidungsfindung setzt. Diese konsensuale Entscheidungsfindung basiert auf einer sie tragenden Unternehmenskultur und ist eingebettet in ein System von Spielregeln sowie in eine genuine Organisationsstruktur. Der Konsens wird nicht allein aus Gründen der Konfliktvermeidung und einer rationalen Konfliktökonomie angestrebt, sondern dient vor allem als Grundlage für die Entwicklung innovativer Lösungen, die sich jeweils von der bisherigen Praxis unterscheiden. Die Mitbestimmung bildet damit die substanzielle Basis für eine innovative Kooperation. Mitbestimmung lässt sich zwar einbinden in die Rahmenbedingungen eines global agierenden Unternehmens, das der kapitalistischen Vergesellschaftung von Arbeit unterliegt, sie wird aber dadurch selbst zu einer Rahmenbedingung für Unternehmensentscheidungen und -entwicklungen, die Innovationen überhaupt erst ermöglicht und vorantreibt. Die Aufkündigung der Kooperation würde zu einer Zerstörung von nachhaltigem Innovationspotenzial führen. Damit ist der Unterschied zu einem rein sozial-integrativen Ansatz der Mitbestimmung benannt: Die Mitbestimmung bei Volkswagen hat nicht die Funktion, die Belegschaft in einen einseitig vom Management betriebenen Innovationsprozess einzubinden, sondern fungiert als eine Gestaltungs- und Steuerungsagentur von Innovation, die sich immer wieder inhaltlich und organisatorisch selbst reformiert.

Sie geht damit über den von marxistischen Kritikern der Mitbestimmung bezeichneten „Doppelcharakter“ hinaus, der einerseits ihre Integration in die Logik der Kapitalverwertung und andererseits ihre Funktion als Interessenvertretung bezeichnet. Aus dieser Perspektive muss die Mitbe-

<sup>14</sup>  
Deppe, Kritik der Mitbestimmung,  
S. 152ff.

stimmung immer an die Grenzen der kapitalistischen Vergesellschaftung von Arbeit stoßen und damit unvollkommen bleiben.<sup>14</sup> Dieser Kritik wird die These entgegengehalten, dass die Mitbestimmung durchaus dazu in der Lage sein kann, in einem eigenen Innovationsprozess mit hegemonialen Positionen zu brechen, die der Logik der Kapitalverwertung zwingend zu entsprechen scheinen. Damit werden nicht die kapitalistischen Produktionsverhältnisse aufgehoben, aber soziale Interessen der Belegschaft durch eine strukturelle Stärkung von Machtpositionen der Arbeitnehmervertretung behauptet und durchgesetzt. Der Logik der Kapitalverwertung steht somit ein autonomes Gestaltungspotenzial gegenüber, das die Basis für den Innovationsprozess bildet.

Diese Bedeutung hat die Mitbestimmung nur erlangt, weil die Interessenvertretung bei Volkswagen in der Definition ihrer Rolle und Zielsetzungen autonom handlungs- und gestaltungsfähig ist und hierbei auf die Anerkennung durch das Management bis zum Vorstand sowie auf die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Unternehmensleitung aufbauen kann. Da der Betrieb und das Unternehmen immer auch als Organisation von Machtbeziehungen betrachtet werden müssen, kann dieser Stellenwert der Arbeitnehmervertretung niemals aus einer subalternen Position gewonnen werden.

Wenn in dieser Untersuchung von „Arbeitnehmervertretung“ gesprochen wird, dann ist ein institutionelles System der Mitbestimmung gemeint, das den Gesamt- und Konzernbetriebsrat, Euro- und Weltbetriebsrat sowie die Betriebsräte bzw. lokalen Arbeitnehmervertretungen der Standorte umfasst. Weitere Bestandteile dieses Systems sind die Vertrauensleute der IG Metall im Betrieb sowie deren Organisation vom Vorstand bis zu den Verwaltungsstellen bzw. betrieblichen Arbeitnehmervertretungen an den Auslandsstandorten. Darüber hinaus schließt dieses System die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat der Volkswagen AG sowie in Aufsichtsräten von Tochtergesellschaften ein. Die Arbeitnehmervertretung ist hierbei integraler Bestandteil einer Unternehmenskultur, die Verhaltensgrundsätze, Spielregeln sowie allgemeine Zielsetzungen der Unternehmenspolitik vorgibt. In der Unternehmenskultur werden unter anderem normative Grundlagen der Mitbestimmung reflektiert, die handlungsleitend und konsensbildend sind. Hierbei kommt es allerdings nicht darauf an, ob diese Unternehmenskultur ausformuliert und publiziert worden ist, sondern vielmehr auf ihre tatsächliche Bedeutung im Bewusstsein, Verhalten und Handeln der Akteure.

Anhand von sechs Themenbereichen wird im Folgenden aufgezeigt, inwieweit sich die Mitbestimmung bei Volkswagen trotz aller Unterschiede in Art und Umfang zu einer integralen Gestaltungs- und Steuerungsagentur für Innovation entwickelt hat. Die Auswahl der Themenbereiche erfolgte nach ihrer Bedeutung für die Unternehmensentwicklung und die nachhaltige Überlebensfähigkeit von Volkswagen. Damit scheiden von vornherein alle

# 02

Themenstellungen aus, die nur wenige Standorte sehr spezifisch betreffen. Zeitlich beschränkt sich die Untersuchung auf die Periode seit 1992, um die paradigmatische Entwicklung an Hand der Entstehung, der Entwicklung und des Zusammenwirkens unterschiedlicher Gestaltungsbereiche möglichst präzise fassen zu können.

Hieraus resultiert die Themenauswahl: Die Einführung der Vier-Tage-Woche, die Einführung der Standortsymposien, das Modell 5000 x 5000, die Gründung des Europäischen-Volkswagen-Konzernbetriebsrats sowie des Welt-Konzernbetriebsrats, das Projekt AutoVision zur Halbierung der Arbeitslosigkeit und die Veränderung der finanziellen Steuerung des VW-Konzerns. Darüber hinaus werden als Zukunftsherausforderung der demographische Wandel und seine Wirkungen diskutiert. Alle Themenbereiche werden als Innovationsprozess behandelt, die durch Mitbestimmung gestaltet und ihrerseits zur Veränderung der Mitbestimmung geführt haben. Im Anschluss daran soll die Frage erörtert werden, welche Potenziale und mögliche Hindernisse die Zukunft der Mitbestimmung beeinflussen können. Einleitend gibt die Untersuchung einen Überblick über die historische Entwicklung der Mitbestimmung und deren handlungsleitende Paradigmen.

Die Periodisierung der Mitbestimmung bei Volkswagen folgt den strukturellen Umbrüchen in der Unternehmensentwicklung, die aus ihrer Wechselbeziehung zu den Veränderungen der ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen resultieren. Diese bewirken Veränderungen der Austauschbeziehungen zwischen Vorstand, Management und Arbeitnehmervertretung. Allerdings werden in der Mitbestimmung diese Umbrüche nicht passiv aufgenommen, sondern aktiv verarbeitet. Diese Verarbeitung bestimmt die Handlungsweisen der Akteure, die institutionelle Struktur der Mitbestimmung und die Ausformung der konkreten Unternehmensstrategie.

## Perioden der Mitbestimmung bei Volkswagen (1945-1992)

## 2.1. Der Betriebsrat als Versorgungsinstanz (1945-1949)

In der Mangelwirtschaft der unmittelbaren Nachkriegszeit übernahm die Arbeitnehmervertretung des Volkswagenwerks die lebenswichtige Aufgabe, knappe Güter des täglichen Bedarfs zu beschaffen und in das betriebliche Gratifikationssystem zu integrieren. Schrittweise wurde sie in die Versorgung der Belegschaft mit Nahrungsmitteln und Kleidung eingeschaltet, um die Beschäftigten von materieller Not zu entlasten. Daneben leistete der Betriebsrat organisatorische Unterstützung beim Wiederaufbau des Betriebes, der infolge der alliierten Bombenangriffe größere Schäden an den Werksgebäuden aufwies, während der zum Teil ausgelagerte Maschinenpark weitgehend unversehrt geblieben war.<sup>15</sup>

Bis zur Übergabe des Volkswagenwerks an die deutsche Bundesregierung im Oktober 1949 wurde das Unternehmen gemäß Kontrollratsgesetz Nr. 52 von der britischen Militärregierung treuhänderisch verwaltet. Um den durch die Besatzungsaufgaben gestiegenen Bedarf an Transportmitteln zu decken, kurbelten die Briten kurzerhand die Serienproduktion der Volkswagen Limousine an und vollzogen damit die Transformation des nationalsozialistischen Rüstungsbetriebs zum zivilen Automobilunternehmen. Für dessen späteren Aufstieg stellten die britischen Treuhänder zwei entscheidende Weichen, indem sie ein Service- und Vertriebsnetz aufbauten und mit dem frühzeitigen Export der Limousine den Grundstein für die Weltmarktorientierung des Unternehmens legten.<sup>16</sup>

Ohne die Unterstützung des Betriebsrats, der eine Vermittlerrolle zwischen Belegschaft und Werkleitung, aber auch zwischen Werk und Kommune einnahm, war diese Aufbauleistung nicht zu bewältigen, so dass die Arbeitsbeziehungen im Volkswagenwerk in den ersten Nachkriegsjahren durch ein kooperatives Klima geprägt waren. Die offene Zusammenarbeit mit der Betriebsvertretung entsprach zugleich dem Demokratieverständnis und Konsensbedürfnis des leitenden Werksoffiziers Major Ivan Hirst. Auf seine Initiative hin konstituierte sich im November 1945 der erste demokratisch gewählte Betriebsrat im Volkswagenwerk, der den provisorisch gebildeten ablöste. In Ausübung ihres Aufsichts- und Kontrollrechts über die Arbeitnehmervertretung erließ die britische Werkleitung ein Verbot politischer Tätigkeit im Betrieb, wie auch Diskussionen über die Führung und Leitung des Werks untersagt waren. Andererseits sorgte Hirst dafür, dass der regionale Gewerkschaftsbund seine Versammlungen auf dem Werksgelände abhalten konnte.<sup>17</sup> Der gewerkschaftliche Einfluss der IG Metall war zu diesem Zeitpunkt relativ unbedeutend.

Das Streben nach Kooperation und Konsens fand in der zwischen dem Betriebsrat und der deutschen Werkleitung vereinbarten Betriebsordnung vom 10. Mai 1947 Ausdruck, die den Arbeitnehmervertretern volle Mitbestimmungsrechte nach dem alliierten Betriebsrätegesetz von 1946

<sup>15</sup> Vgl. Markus Lupa: Das Werk der Briten. Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945-1949, Wolfsburg 1999, S. 48f.; Koch, Arbeitnehmer, S. 31.

<sup>16</sup> Lupa, Werk der Briten, S. 54ff., 69ff.; Ralf Richter: Ivan Hirst. Britischer Offizier und Manager des Volkswagenaufbaus, Wolfsburg 2003, S. 83f.

<sup>17</sup> Ebd., S. 44f.

<sup>18</sup> Lupa, Werk der Briten, S. 51f.

<sup>19</sup> Ebd., S. 14ff., 38ff.

<sup>20</sup> Hans Mommsen/Manfred Grieger: Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996, S. 976.

zusicherte. Hierzu gehörten die Mitbestimmung bei Einstellungen und Entlassungen, bei Versetzungen, Lohn- und Gehaltsfragen sowie bei betrieblichen Veränderungen, ferner die Aufsicht über die Werksküche und die Verteilung der auf den Gütern des Volkswagenwerks angebauten Nahrungsmittel. Überdies räumte die Betriebsordnung dem Betriebsrat Mitwirkungsrechte bei der Festlegung des Produktionsprogramms und Einsicht in die Geschäftsunterlagen ein. Weitergehende Mitbestimmungsrechte im Sinne einer paritätischen Mitbestimmung, wie sie 1947 in der Eisen- und Stahlindustrie verankert wurde, blieben dem Betriebsrat des Volkswagenwerks verwehrt. Seine Forderung nach Einsetzung eines Arbeitsdirektors lehnte die britische Werkleitung strikt ab. Denn zum einen war eine Beteiligung an der Unternehmensleitung dem angelsächsischen Modell des industriellen Interessenausgleichs fremd. Zum anderen sah sich die britische Militärregierung als Treuhänder auf Zeit und wollte in dieser zentralen Frage keine vollendeten Tatsachen schaffen.<sup>18</sup>

In der Nachkriegsphase war das politische und soziale Klima stark durch die Integration von Flüchtlingen und Vertriebenen aus den ehemaligen deutschen Ostgebieten geprägt, die auf der Suche nach Unterkunft und Verpflegung zu Tausenden nach Wolfsburg kamen. Doch die meisten betrachteten ihre Arbeit im Volkswagenwerk als Zwischenstation auf dem Weg nach Westdeutschland und blieben nur kurze Zeit. Die hohe Fluktuation in der Belegschaft und der chronische Wohnungsmangel beeinträchtigten den Aufbau einer Stammbesellschaft ebenso nachhaltig wie eine kontinuierliche Interessenvertretung. An eine kämpferische Betriebsratspolitik war unter diesen Bedingungen kaum zu denken. Daneben sorgten die Entnazifizierung und die drohende Demontage für Spannungen und Konflikte, die hohe Anforderungen an die sozialintegrative Rolle des Betriebsrats stellten. Das Volkswagenwerk war durch seine Involvierung in das System der nationalsozialistischen Rüstungsproduktion und Zwangsarbeit ein moralisch belastetes Unternehmen, das an keine Identität vor 1933 anknüpfen konnte. Doch die Produktionsverpflichtung für die alliierten Besatzungsmächte bewahrte es letztlich vor der drohenden Demontage und die Belegschaft vor einschneidenden Entnazifizierungsmaßnahmen.<sup>19</sup>

Mit der Einsetzung Heinrich Nordhoffs zum Generaldirektor des Volkswagenwerks veränderten sich die industriellen Beziehungen, war doch der neue Mann weniger als sein Vorgänger auf Ausgleich und Konsens mit der Arbeitnehmervertretung bedacht. Nordhoff nutzte den Umstand, dass der Betriebsrat nach der Währungsreform seine machtvolle Versorgungsposition verlor und sich zudem mit Korruptionsvorwürfen konfrontiert sah, um dessen Einfluss zurückzudrängen und Kompetenzen des Betriebsrats in seine Zuständigkeit zu ziehen. Dies gelang ihm ohne größere Gegenwehr der Arbeitnehmervertretung, der für einen Konfrontationskurs der Rückhalt in der Belegschaft fehlte. So bildete sich mit dem Amtsantritt Nordhoffs ein paternalistischer Stil heraus, der die industriellen Beziehungen bei Volkswagen über zwei Jahrzehnte prägen sollte.<sup>20</sup>

Zum Bündnis zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung trug bei, dass sich nach Aufhebung des alliierten Lohnstopps die materiellen Bedingungen im Volkswagenwerk erheblich verbesserten. 1948 schloss die IG Metall mit der Unternehmensleitung die ersten Tarifverträge ab, die einen Zuwachs des durchschnittlichen Stundenlohns um 28,8 Prozent erbrachten.<sup>21</sup> Während die Gewerkschaft ihre Position im Volkswagenwerk begründete, steuerte die Arbeitnehmervertretung mit politischen Machtkämpfen und gegenseitigen Korruptionsvorwürfen auf einen desolaten Zustand zu. Überhaupt war die Betriebsratsarbeit zwischen 1945 und 1949 durch ein hohes Maß an Instabilität gekennzeichnet, das in starken internen Spannungen zum Ausdruck kam. Erst mit der Wahl des unbelasteten Kandidaten Hugo Bork zum Betriebsratsvorsitzenden 1951 wurde die Stabilisierung der Betriebsratsarbeit und die Durchsetzung der IG Metall als stärkster gewerkschaftlicher Kraft eingeleitet. Der wirtschaftliche Aufstieg des Volkswagenwerks in den 1950er Jahren zu einem der führenden europäischen Automobilhersteller schuf nun die Voraussetzungen für eine Mitbestimmungspolitik, die den Beschäftigten ihren Anteil am Erfolg des Unternehmens sicherte.

## 2.2. Verteilungspolitik im Fordismus (1950-1965)

Die Periode von 1950 bis 1965 war für Volkswagen durch eine ungebrochene Wachstumsentwicklung geprägt. Das Produktkonzept des Käfers und die Weltmarktorientierung des Unternehmens in Verbindung mit der 1954 eingeleiteten Umstellung auf eine fordistische Massenproduktion<sup>22</sup> verschafften dem Volkswagenwerk eine Exklusivposition auf den internationalen Märkten und machten es zu einem wichtigen Träger der Breitenmotorisierung in Europa. Neue Inlandswerke in Hannover, Kassel und Emden sowie Auslandsproduktionsstätten in Brasilien (1953), Südafrika (1956) und Mexiko (1964) sind Ausdruck dieser Entwicklung. Im Jahr 1966 produzierte Volkswagen gegenüber 1951 mehr als das 15fache, exportierte mehr als das 27fache, setzte mehr als das 20fache um und investierte mehr als das 20-fache. Die Belegschaft wuchs allein im Inland um mehr als das 6fache.<sup>23</sup>

In den 1950er Jahren bildete sich bei Volkswagen ein fordistisch geprägter Wachstumskonsens zwischen der Arbeitnehmervertretung und der Unternehmensleitung heraus, der auf drei Säulen basierte. Technisch-organisatorisch konnte das Unternehmen an die Rationalisierungsstrategien der amerikanischen Automobilindustrie anknüpfen, die von Fließfertigung, tayloristischer Arbeitsteilung, Einzweckmechanisierung und zentralisierten Entscheidungsstrukturen gekennzeichnet waren. Diese

<sup>21</sup> Koch, Arbeitnehmer, S. 37.

<sup>22</sup> Volker Wellhöner: „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – Westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996, S. 109ff.

<sup>23</sup> Werner Widuckel: Sozialer Interessenausgleich und gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung im Volkswagenwerk; in: Rosemarie Beier (Hrsg.): Aufbau West – Aufbau Ost, Berlin 1997, S. 190.

<sup>24</sup> Koch, Arbeitnehmer, S. 85.

<sup>25</sup> Ebd., S. 89 ff.

Elemente wurden bei Volkswagen auf Grund einer erfolgreichen Ein-Produkt-Strategie extrem ausgeformt und umgesetzt. Zudem schufen die außerordentlichen Wachstumsbedingungen des Unternehmens weite Verteilungsspielräume, die Heinrich Nordhoff zur Untermauerung seines paternalistischen Selbstverständnisses von Unternehmensführung zu nutzen wusste. Zu diesem Selbstverständnis gehörte auch, sich nicht in die Disziplin eines Arbeitgeberverbandes einbinden zu lassen und möglichst autonom von den Wünschen der staatlichen Eigentümer zu handeln. Die Besonderheit des Haustarifvertrages hat hier ihren Ursprung.<sup>24</sup> Und schließlich diente die Entwicklung der materiellen Arbeitsbedingungen auch der Überwindung von Wachstumsrestriktionen. Die attraktiven materiellen Konditionen waren eine bewusst angewandte Strategie in der Konkurrenz um knappe Arbeitskräfte, um diese dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Seit Beginn der 1960er Jahre warb Volkswagen auch ausländische Arbeitskräfte insbesondere aus Italien an.

In den 1950er Jahren gelang der IG Metall der Durchbruch in der Tarifpolitik, die Volkswagen ab diesem Zeitpunkt von anderen Unternehmen unterschied. Löhne und Gehälter stiegen überproportional, und auch das Gratifikations- und Zuschlagsystem entwickelte sich oberhalb des allgemeinen tariflichen Niveaus. Mit der 1957 über eine Betriebsvereinbarung eingeführten Fünf-Tage-Woche galt für das Gros der Beschäftigten die 40-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich – vier Jahre vor der allgemeinen Einführung in der Metallindustrie. Erfolgreich knüpften die IG Metall und die Arbeitnehmervertretung an die besonderen Wachstumsbedingungen bei Volkswagen an und münzten diese in materielle Fortschritte für die Belegschaft um. Die materiellen Erfolge waren zugleich die Basis für einen steigenden Organisationsgrad und stetig verbesserte Ergebnisse bei den Betriebsratswahlen.<sup>25</sup> Die Wahl Otto Brenners in das Aufsichtsgremium des Unternehmens im Mai 1951 unterstreicht die besondere Verbindung zwischen der IG Metall und Volkswagen, die bis heute Bestand hat, wie die Mitgliedschaft aller nachfolgenden IG Metall-Vorsitzenden im VW-Aufsichtsrat dokumentiert.

Das fordistische Wachstumsparadigma war auf ungebrochene Wachstumsbedingungen und die Kontinuität der technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen angewiesen. Nur unter diesen Voraussetzungen konnte der Fordismus als gesellschaftliches Regulationsmodell funktionieren, das aus drei Elementen bestand: Tayloristische Massenproduktion und Effizienz, Wachstum der Gesamtwirtschaft, der Einkommen, der Produktivität und der Beschäftigung sowie wohlfahrtsstaatliche Absicherung und Dienstleistungen. Die Zielsetzungen der Mitbestimmung waren hierbei im Wesentlichen darauf ausgelegt, die Belegschaft am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen und durch ein Tarifsystem einen erweiterten Regelungsrahmen für die Mitbestimmung des Betriebsrats zu definieren. Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmung folgten den Weg-

markierungen des Paradigmas und stärken durch ihre materiellen Erfolge die Vertretungsautorität der IG Metall und des Betriebsrats. Die Unternehmensleitung verstand Mitbestimmung als paternalistische Partnerschaft, die materielle Beteiligung im Sinne des Leistungsgedankens und der Fürsorge in den Vordergrund stellte. Als Kooperationsprozess in strategischen Fragen der Unternehmenspolitik wurde die Mitbestimmung von beiden Seiten nicht betrachtet.<sup>26</sup> Mitbestimmung war in erster Linie Verteilungspolitik.

<sup>26</sup>  
Hajipeter, Mitbestimmung,  
S. 146.

Eine besondere Bedeutung kam der Auseinandersetzung um die Privatisierung des Unternehmens und ihren Folgen zu. Mit der 1960 erfolgten Umwandlung der vormaligen Volkswagenwerk GmbH in eine Aktiengesellschaft wurden 60 Prozent des Aktienkapitals privatisiert und gingen weitgehend in Streubesitz über. Die Privatisierung wurde aber weder von der Arbeitnehmervertretung noch von der sozialdemokratisch geführten Regierung des Landes Niedersachsens passiv hingenommen, das seit 1949 die Kontrolle über das Volkswagenwerk im Auftrag und unter der Anweisung der Bundesregierung ausübte. Das Ergebnis war ein politischer Kompromiss, der mit dem eigens durch den Bund geschaffenen „VW-Gesetz“ einige spezifische Rechte des Aufsichtsrats bzw. der Arbeitnehmervertreter sowie der öffentlichen Anteilseigner Bund und Land festschrieb, die über jeweils 20 Prozent des Stammkapitals verfügten.

Das VW-Gesetz beschränkt die Ausübung der Stimmrechte in der Hauptversammlung auf 20 Prozent. Die satzungsändernde Mehrheit unterliegt einem Quorum von über 80 Prozent, während sie nach dem Aktienrecht nur über 75 Prozent beträgt. Bund und Land haben bei Besitz nur einer Aktie ein Entsendungsrecht von je zwei Mitgliedern in den Aufsichtsrat. Die Errichtung oder Verlegung einer Produktionsstätte bedarf einer 2/3-Mehrheit des Aufsichtsrats. Mit diesen Regelungen wurden lange vor dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 besondere Rechte der öffentlichen Anteilseigner und der Arbeitnehmer festgeschrieben, die als Rahmenbedingung für die Entwicklung der Unternehmensstrategie von zentraler Bedeutung blieben. Der öffentliche Einfluss machte sich hierbei nicht in einer direkten Einflussnahme auf operative Einzelentscheidungen bemerkbar, sondern äußerte sich eher in der Erwartung, die Beschäftigungsentwicklung und die regionale Verantwortung im Blick zu behalten. Dies fügte sich nahtlos in den fordistischen Wachstumskonsens ein.

<sup>27</sup>  
Ebd., S. 149.

## 2.3 Das Zerschneiden des Wachstumspakts (1966-1975)

Das fordistische Wachstumsparadigma zeigte in der ersten Nachkriegsrezession 1966/67 beginnende Risse, die nur scheinbar durch einen kurzen Aufschwung überdeckt wurden. Rückblickend handelte es sich nicht um eine kurzfristige Konjunkturdelle, sondern um den Vorboten eines tiefgreifenden strukturellen Umbruchs. Der „kurze Traum immerwährender Prosperität“ ging seinem Ende entgegen, weil die tragenden Säulen des fordistischen Produktionsmodells brüchig wurden. Die wirtschaftliche Rezession traf auch Volkswagen und ließ die Probleme der starren Massenproduktion zu Tage treten. Die inzwischen erreichte Fertigungstiefe wie die zahlreichen Modellvarianten hatten zu Produktivitätseinbußen geführt und schmälerten die Ertragslage des Unternehmens. Damit bröckelten auch die Grundlagen des fordistischen Lohnkompromisses ab. Die auf stetiges Wachstum gegründete Verteilungspolitik der Arbeitnehmervertretung wich nun allmählich Bestrebungen, die Beschäftigung so weit als möglich zu sichern und materielle Rückschritte zu verhindern. Allerdings erwies sich Volkswagen als resistent gegenüber notwendigen Veränderungen. Das Festhalten an der Massenfertigung des Käfers und Versäumnisse bei der Entwicklung einer neuen Produktpalette führten 1974/75 in eine existenzbedrohende Krise.

Die strukturellen Umbrüche brachten die auf dem Käfer basierende Wachstums- und Exportstrategie von Volkswagen endgültig zum Einsturz. Der Typ 1 hatte seine Exklusivposition eingebüßt, weil weder sein technisches Konzept noch sein Komfort den veränderten Marktanforderungen und Kundenbedürfnissen entsprachen. Hinzu kam, dass er wegen der explodierenden Benzinpreise seinen Ruf als wirtschaftliches Fahrzeug einbüßte und insbesondere auf dem wichtigen US-Markt an Wettbewerbsfähigkeit verlor. Der Zusammenbruch des „Bretton-Woods-Systems“ und die Aufgabe fester Wechselkurse brachten die Exportstrategie von Volkswagen zusätzlich in Bedrängnis. Mit der Einführung flexibler Wechselkurse und der beginnenden Offensive japanischer Hersteller in den USA brach ein bedeutender Absatz- und Ertragspfeiler weg. Noch nie zuvor befand sich Volkswagen in einer Situation, die zu massiven Kapazitätseinschnitten und damit auch zu einem drastischen Personalabbau zwang. Von der ungebrochenen Gültigkeit eines Wachstumsparadigmas kann spätestens seit diesem Zeitpunkt keine Rede mehr sein.<sup>27</sup>

Über die Sanierungsstrategie kam es zwischen der Arbeitnehmervertretung und dem Vorstand zu harten Auseinandersetzungen, die 1975 in der Ablösung des Vorstandsvorsitzenden Rudolf Leiding gipfelten, nachdem auch sein Vorgänger Kurt Lotz bereits im Konflikt ausgeschieden war. Obwohl der Umfang des Personalabbaus, die Art der Personalabbaumaßnahmen und das Ausmaß der Kapazitätsreduzierung die wesentlichen

Streitpunkte bildeten, entzündete sich der Konflikt bezeichnenderweise an den zur Verhandlung anstehenden Tarifforderungen der IG Metall sowie an der angedrohten Verringerung einer jahresbezogenen Erfolgsprämie im Vorfeld der akuten Krise. Dies zeigt an, dass Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung zu diesem Zeitpunkt offenbar nicht in der Lage waren, aus der Erosion des Wachstumspakts die notwendigen strategischen Konsequenzen zu ziehen und gemeinsam ein wirkungsvolles Krisenmanagement zu entwickeln. Während die eine Seite in provozierender Weise die Entlastung der Arbeitskosten verfolgte, beharrte die andere auf ihren verteilungspolitischen Positionen. Der Weg zur Entwicklung eines neuen Paradigmas war damit blockiert.

Gleichwohl schufen die Krise und ihre Bewältigung wesentliche Voraussetzungen, um sich von dem Wachstumsparadigma zu verabschieden. Die Sicherung der Beschäftigung rückte nun zunehmend in den Fokus der Arbeitnehmervertretung und der Mitbestimmung, die mit Begrenzung des Personalabbaus und seiner sozialen Härten erste Ansätze einer alternativen Krisenbewältigungsstrategie erkennen ließen. Hierbei nahm die Arbeitnehmervertretung im engen Zusammenwirken mit dem Gesamtbetriebsrat und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eine differenzierte Position ein, auch wenn sie einen Personalabbau nicht mehr abwenden konnte. Am Ende eines intensiven Verhandlungsprozesses wurden die vom Vorstand geforderten Standortschließungen ebenso wie anzeigepflichtige Massenentlassungen verhindert, der Umfang von Entlassungen reduziert sowie ein Programm freiwilliger Aufhebungsverträge und Vorruhestandsregelungen vereinbart.<sup>28</sup>

Drei wesentliche Veränderungen in den Handlungsorientierungen, Austauschbeziehungen und institutionellen Grundlagen der Arbeitnehmervertretung sollten sich für die spätere Herausbildung eines neuen Paradigmas als bedeutsam erweisen. Unter seinem neuen Vorsitzenden Siegfried Ehlers wagte der Gesamtbetriebsrat in der Auseinandersetzung mit Leiding eine bis zu diesem Zeitpunkt nicht vorstellbare Machtprobe. Hierbei ging es weniger um inhaltliche Differenzen. Vielmehr hatte der Vorstandvorsitzende ohne Kenntnis des Gesamtbetriebsrats versucht, mit einem Brief an die Belegschaft die verteilungspolitische Meinungsführerschaft zu gewinnen. Seine Entlassung stellte deshalb den Höhepunkt eines symbolischen Konflikts um Spielregeln in den Austauschbeziehungen der Mitbestimmung dar. Die Arbeitnehmervertretung empfand den Vorstoß Leidings als Bedrohung ihrer Autonomie und befürchtete eine dauerhafte Schwächung ihrer Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit. Denn zum einen drohte ihr die Kontrolle über die Artikulation der Belegschaftsinteressen verloren zu gehen, zum anderen bestand die Gefahr, als Verhandlungspartei der Mitbestimmung ausgeschaltet zu werden. Insofern erwiesen sich die institutionellen

<sup>28</sup>  
Vgl. Koch, Arbeitnehmer, S. 47;  
Heipeter, Mitbestimmung, S. 155.

<sup>29</sup>  
Briam, Arbeiten ohne Angst,  
S. 159.

Arrangements und Spielregeln der fordistischen Phase als stabil und konnten auch von einem Vorstandsvorsitzenden nicht durchbrochen werden, der am Ende sogar die Unterstützung der Anteilseigner verlor.

Zum zweiten spielte in der Verhandlungsposition der Arbeitnehmervertretung die Verhinderung von Massenentlassungen eine herausragende Rolle. Damit formulierte sie ein bis heute gültiges moralisches Postulat der Unternehmenspolitik, dem der Arbeitsdirektor Karl-Heinz Briam zu einem späteren Zeitpunkt mit einer „Personalpolitik der mittleren Linie“ folgte: „Mittlere Linie“ heißt Ausgewogenheit der Interessen und sie wirkt sich ganz sicher ebenso positiv auf das Betriebsklima wie auf die Produktivität aus. Die Instrumente dieser Politik sind im Boom Mehrarbeit, Zusatzschichten, Fluktuationsersatz und Zusatzeinstellungen und in der Krise reichen sie vom Einstellstopp bis zur Kurzarbeit und im äußersten Fall bis zum Aufhebungsvertrag auf freiwilliger Basis. Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen sind durch sie nicht einzuplanen“.<sup>29</sup> Ein scheinbar „naturgegebenes“ Faktum der fordistischen Wachstumsperiode wurde somit zu einem politischen Gestaltungsauftrag der Mitbestimmung und der Unternehmensentwicklung.

Und zum dritten bestand der neu gebildete Gesamt- und Konzernbetriebsrat die Bewährungsprobe, intern einen standortübergreifenden Interessenausgleich zu finden und gegenüber der Unternehmensseite zu vertreten. Dies bewirkte eine institutionelle Innovation der Mitbestimmung, die dem Gesamtbetriebsrat auf der veränderten Rechtsgrundlage des neuen Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 eine starke Koordinierungsfunktion für die Positionsentwicklung der Arbeitnehmervertretung zuwies. Seine starke Stellung resultierte indes nicht allein aus den arbeitsrechtlichen Veränderungen, sondern folgte zugleich aus der Strategie des standortübergreifenden Kapazitäts- und Beschäftigungsausgleichs, den die Arbeitnehmervertretung zum zentralen Bestandteil ihrer alternativen Krisenbewältigungskonzepte machte.

Diese drei Entwicklungen haben den Charakter von symbolischen Schlüsselerfahrungen, die in das kollektive Gedächtnis der Arbeitnehmervertretung und der Mitbestimmung Eingang fanden und zur Herausbildung eines neuen Paradigmas beitrugen.

## 2.4 Beschäftigungs- und Gestaltungspolitik: Elemente einer neuen Mitbestimmungsstrategie (1976-1992)

Die Folgen der „Käfer-Krise“ schienen relativ schnell bewältigt und eine Rückkehr zur fordistischen Normalität angezeigt. Allerdings wurde bald offensichtlich, dass sich die internen Strukturen und die politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen grundlegend verändert hatten. Infolgedessen definierte die Interessenvertretung den bis dahin geltenden Produktivitätspakt neu. Die Sicherung der Beschäftigung sollte durch eine Veränderung des tarifvertraglichen Ordnungsrahmens eingeleitet werden, der mit einem neuen System der Lohndifferenzierung und einem erweiterten Anspruch auf Erholzeiten die Chance zur Neugestaltung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation eröffnete. Darüber hinaus machte sich die Arbeitnehmervertretung für die Einführung der 35-Stunden-Woche stark, die im Sinne des gesellschaftspolitischen Anspruches der IG Metall mit der Erwartung verbunden war, nicht nur die Beschäftigung zu sichern, sondern neue Arbeitsplätze zu schaffen. Neben der verteilungspolitischen Funktion erhielt nun die Beschäftigungspolitik einen eigenständigen Stellenwert, den sie seitdem nicht wieder verlor.

Hierzu hatte die Arbeitnehmervertretung auch allen Grund. Mit einem gewagten Schritt zur automatisierten Montage läutete Volkswagen eine neue Phase der technisch-organisatorischen Rationalisierung ein. Die 1983 in Betrieb genommene Halle 54 galt als Pionierprojekt des arbeitssparenden technischen Fortschritts, um die Kostenprobleme des Unternehmens zu lösen. Damit war der Gleichklang von Produktions- und Beschäftigungswachstum als gemeinsame Basis der Mitbestimmung verloren. Die Arbeitnehmervertretung konzentrierte sich deshalb vor allem darauf, tarifpolitisch Haltelinien zu vereinbaren, mit denen die Folgen des forcierten Technologieeinsatzes bewältigt werden sollten. Arbeitszeitpolitik und Entgelt differenzierung sowie die Abfederung rationalisierungsbedingter Abgruppierungen standen hierbei im Vordergrund.<sup>30</sup>

Die Grenzen der breit angelegten Rationalisierungsstrategie wurden indes rasch erkennbar. Denn die hochgradige Inflexibilität bei wachsender Produktkomplexität machte die technische Rationalisierung der personalintensiven Montagen ebenso zum Problem wie die geringe Anpassungsfähigkeit der Fertigung an Marktschwankungen. Man könnte deshalb die Halle 54 als einen Versuch bewerten, die fordistischen Methoden der Rationalisierung auf perfektionierter Stufe weiter zu treiben, um den flexiblen Markt- und Produkthanforderungen gerecht zu werden. Dies gelang nur bedingt. Auf dem Weltmarkt geriet Volkswagen zunehmend unter den Druck der offensiv auftretenden japanischen Hersteller, die den einstmals größten Exporteur in die USA zu einer Restgröße degradierten.<sup>31</sup>

Die Japan-Debatte löste bei Volkswagen eine zum Teil heftige Kontroverse über die Ursachen der nachhaltigen Kostenprobleme und des

<sup>30</sup> Haijeter, Mitbestimmung, S. 16.

<sup>31</sup> Klaus Volkert: Mitbestimmung als Innovationsmotor: Vortrag anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde der Technischen Universität Braunschweig, Wolfsburg 2002, S. 3.

drohenden Verlustes der Wettbewerbsfähigkeit aus. Der VW-Konzern versuchte dieser Entwicklung durch die Errichtung neuer Auslandsstandorte sowie durch eine Reduzierung der Fertigungstiefe und ein verschärftes Kostenmanagement in den indirekten Bereichen Rechnung zu tragen. Das China-Engagement, das 1985 zur Gründung eines deutsch-chinesischen Gemeinschaftsunternehmens führte, wurde als weiterer Schritt zur Globalisierung begründet; mit der Übernahme von SEAT 1986 entstand in Spanien die erste Parallelproduktion im Ausland, die nicht nur der Markterschließung oder der Entlastung der deutschen Standorte von Marktschwankungen, sondern gezielt der Entfesselung von Wettbewerb zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung dienen sollte. Dies erhöhte den Druck auf die deutschen Standorte.

Dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit die Basis für Beschäftigungsstabilität zu stärken, fühlte sich auch die Arbeitnehmervertretung verpflichtet. Denn die Kostenprobleme, die in einem dramatischen Anstieg der auslastungsbezogenen Ertragsschwelle („Break-even-Punkts“) auf über 100 Prozent zu Beginn der 1990er Jahre kumulierten, stellten auch in den Augen des Gesamtbetriebsrats und der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ein existenzbedrohendes Risiko dar. In Frage gestellt wurde indes die Strategie der Unternehmensleitung. Der 1986 gewählte Gesamtbetriebsratsvorsitzende Walter Hiller kritisierte die streng funktionale Bürokratie des Unternehmens, das Festhalten an den Grundzügen tayloristischer Arbeits- und Betriebsorganisation sowie die mangelnde Transparenz der Kostenstrukturen. Dem hielt die Unternehmensleitung die These von einem prinzipiellen tarifbedingten Wettbewerbsnachteil in Deutschland entgegen, der nur durch die Errichtung kostengünstiger Auslandsstandorte kompensiert werden könne. Die Arbeitnehmervertretung war durchaus bereit, die Internationalisierung des VW-Konzerns mitzutragen, verlangte allerdings Garantien für die deutschen Standorte und ihre Beschäftigten sowie die Anerkennung der gewerkschaftlichen Rechte an den Auslandsstandorten. An diese beiden Bedingungen knüpfte die Arbeitnehmervertretung ihre Zustimmung zur Übernahme von SEAT sowie zur späteren Errichtung weiterer Auslandsstandorte.

Auch wenn sich die Arbeitnehmervertretung gezwungen sah, die Wettbewerbsfähigkeit zum expliziten Bezugsrahmen der Mitbestimmung zu machen, so übte sie doch immer wieder deutlich Kritik an der Strategie des Vorstandes und an den Grundzügen der Unternehmenspolitik. Hierdurch gelang es, bei Teilen des Managements Verständnis für ihre Position zu wecken und damit die unternehmensinterne Meinungsbildung zu beeinflussen. Tarifpolitische Erfolge, wie die Verkürzung der Arbeitszeit, sicherten gleichzeitig die Legitimationsbasis in der Belegschaft, um auch unpopuläre Maßnahmen, wie die Erhöhung betrieblicher Leistungsanforderungen, mitzutragen. Denn unter dem Strich konnten trotz erhöhten Drucks die Beschäftigung ausgeweitet und materielle Fortschritte erzielt werden.

# 03

## Strukturelle Voraussetzungen des Paradigmenwechsels

Hiermit deutet sich eine Abkehr von einer rein wachstumsorientierten Verteilungsfunktion der Mitbestimmung an. Mitbestimmung wurde zunehmend zu einem strategischen Aushandlungsprozess, der die gesamte Unternehmensentwicklung in den Fokus nahm und auf Veränderungsprozesse ausgerichtet war. Ihre Balance gewann die Mitbestimmung aus Sicht der Arbeitnehmervertretung aus der Durchsetzungsfähigkeit infolge eines hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrads sowie aus der gewachsenen Kompetenz, die Unternehmensstrategie einer Kritik zu unterziehen und Alternativen einzufordern. Dies galt für die Internationalisierung, die nicht abgelehnt, sondern sozial ausgestaltet wurde, für die Unterstützung von Produktivitätsfortschritten und deren Verwendung für die Verkürzung der Arbeitszeit zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen sowie für die Korrektur der Japan-Rezeption, die im Kern eine grundlegende Neugestaltung der Arbeits- und Betriebsorganisation verlangte, ohne auf die simple Übertragung des „Toyotismus“ zu setzen.

Aus Sicht der Unternehmensleitung konnte die neue Basis der Konsensbildung schon aus machtpolitischen Gründen nicht zurückgewiesen werden, ohne massive Widerstände bis in das Management hinein zu provozieren, zumal sich die Arbeitnehmervertretung einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens explizit verpflichtet fühlte. Deshalb ließ sie sich auf einen Kooperationsprozess ein, der auch eigene Schwächen transparent machte. Mitbestimmung überschritt damit die verteilungspolitischen Eingrenzungen des fordistischen Wachstumsparadigmas und entwickelte eine neue Gestaltungsqualität, die in dieser Phase allerdings erst in Konturen erkennbar wurde. Die Arbeitnehmervertretung wurde zur unverzichtbaren Partnerin in einem gemeinsamen Suchprozess, für den die Unternehmensleitung nicht allein die Vorgaben setzen konnte.

Diesen Suchprozess hat die sozialwissenschaftliche Forschung nicht nur bei Volkswagen ausgemacht, sondern als Übergangsphase in einem tief greifenden Wandel gekennzeichnet. So formulieren Ulrich Jürgens u.a. zur Zukunft der Automobilindustrie: „Auf absehbare Zeit werden sich bei verschärfter Weltmarktkonkurrenz diejenigen Unternehmen und Produktionsstandorte behaupten können, denen es gelingt, Computerintegration und Humankapitalentwicklung, neue Formen der Gruppenarbeit und tayloristische Arbeitseffizienz wirksam zu verbinden, und denen es gelingt, das zwischen diesen gegensätzlichen Organisationskonzepten bestehende Spannungsverhältnis für ihre Produktionssysteme fruchtbar zu machen.“<sup>32</sup> Deziierter weisen Kern/Schumann auf einen arbeitspolitischen Öffnungsprozess hin, der Chancen biete, ohne Fortschritte zu garantieren: „Es gibt heute – kann man ruhig sagen – erstmals in der Geschichte der Automobilindustrie – relevante Umstellungsplanungen und bereits realisierte Umstellungen, zu deren Bewältigung nicht selbstverständlich nur tayloristische Rezepte einschließlich des in den 1960er Jahren noch sehr beliebten Instruments der Aufgabenpolarisierung in Betracht gezogen werden.“<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Ulrich Jürgens/Knut Dohse/Thomas Malsch: *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik*, Berlin; Heidelberg 1989, S. 366.

<sup>33</sup> Horst Kern/Michael Schumann: *Das Ende der Arbeitsteilung*, München 1984, S. 98.

### 3.1 Die Stabilität der Mitbestimmung

Die historische Entwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen lässt einschneidende Zäsuren erkennen. Sie führt von der Versorgungs- über die Verteilungs- zur Beschäftigungs- und Gestaltungspolitik, in der das neue Paradigma Konturen annimmt. Zu klären bleibt, warum der Paradigmenwechsel gelang, ohne dass die Arbeitnehmervertretung bei Volkswagen Einbußen am Einfluss- und Gestaltungspotenzial erlitt. Dies ist umso bemerkenswerter, als im Verlauf der 1980er Jahre starke europäische Gewerkschaftsbewegungen, wie die englische, italienische oder französische, erheblich an Macht verloren. Die Zurückdrängung der Gewerkschaften bei Renault oder Fiat belegt, dass die Verschiebung von betrieblichen Machtverhältnissen eine reale Gefahr darstellte.

Bei Volkswagen konnte die Arbeitnehmervertretung ihre Mitbestimmungsposition behaupten, was auf ein Bündel von Ursachen zurückzuführen ist. Zunächst sei darauf verwiesen, dass die Institutionalisierung der deutschen Mitbestimmung durch die Betriebsverfassung, die Vertretung von Arbeitnehmern in Aufsichtsräten sowie die Tarifautonomie Stabilisatoren darstellen, durch die strukturelle Umbrüche nicht automatisch zu einer Erosion der gewerkschaftlichen Organisationsbasis und Einflussposition führten. Diese Stabilisatoren eröffneten der Arbeitnehmervertretung bei Volkswagen die Möglichkeit, an den Veränderungsprozessen im Unternehmen mitzuwirken und eine strategische Neupositionierung vorzunehmen. Dem risikobehafteten Wandel konnten dadurch auch Chancen abgerungen werden. Hinzu kommt, dass die deutschen Gewerkschaften und insbesondere die IG Metall auf einen kooperativen Produktivitäts- und Innovationspakt gesetzt hatten, der die politische Basis zur Gestaltung struktureller Umbrüche bildete. Infolgedessen gerieten die Arbeitnehmervertretung und die Mitbestimmung bei Volkswagen in eine „offene Situation“, weil das auf ungebrochenem Wachstum und stabiler Beschäftigung basierende Bündnis seine Grundlagen verloren hatte und zudem unter den Druck der „Standortdebatte“ geriet, die vor allem die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, die Kostenkonkurrenz sowie die Reorganisation von Betrieben und Unternehmen in den Vordergrund stellte.<sup>34</sup>

Damit veränderten sich die Rahmenbedingungen für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer grundlegend. Das Ende der fordistischen Wachstumsphase und die Verschärfung von Konkurrenzbeziehungen verlangten einen stärker auf die spezifischen Bedingungen von Unternehmen fokussierten Ansatz der Interessenpolitik, ohne deren überbetrieblichen gesellschaftlichen Bezugsrahmen zu zerstören und damit gewerkschaftliche Interessenvertretung zu fragmentieren. Hierbei konnte sich die Arbeitnehmervertretung nicht mehr auf vorgezeichnete Wegmarkierungen verlassen. Stattdessen war sie aufgefordert, für die Beschäftigungssicherung

<sup>34</sup>  
Klaus Dörre: Entsteht ein neues  
Produktionsmodell?, in: Jahrbuch  
Arbeit – Bildung – Kultur,  
Recklinghausen 2002, S. 23.

sowie für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Zuge der Reorganisation des Unternehmens innovative Konzepte zu entwickeln.

Für die strategische Neupositionierung der Mitbestimmung bot die bei Volkswagen seit den 1950er Jahren gewachsene kooperative Kultur der industriellen Beziehungen günstige Voraussetzungen. Dabei konnte die Arbeitnehmervertretung auf fünf unternehmensspezifischen Stabilisatoren aufbauen, die ein Abdrängen in die Subalternität verhinderten: Erstens sicherte ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad die potenzielle Mobilisierungsbereitschaft im Konflikt ebenso wie die Fähigkeit, die Mitbestimmung als gestaltenden Kooperationsprozess im Unternehmen zu verankern. Zweitens sah die Belegschaft ihre Interessen auf Grund greifbarer Erfolge kompetent vertreten, was Akzeptanz und Vertrauen schuf. Drittens mündete die Autonomie der Arbeitnehmervertretung nicht in syndikalistischem Denken und Handeln, sondern bezog Mitbestimmung sehr bewusst auf die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sowie auf die gewerkschaftliche Organisationsentwicklung und Strategiebildung der IG Metall. Viertens waren Vorstand und Management von der machtpolitischen Durchsetzungsfähigkeit sowie von der fachlichen Kompetenz und Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmervertretung überzeugt und erkannten diese als einen Gestaltungsfaktor an, auf den sie weder verzichten wollten noch konnten. Und fünftens verliehen die Beteiligung des Landes Niedersachsen und die durch das VW-Gesetz bestimmten Rahmenbedingungen der Beschäftigungs- und Standortsicherung auch auf der Seite der Anteilseigner einen hohen Stellenwert.

Diese Stabilisatoren bildeten die organisatorische, strukturelle und kulturelle Plattform zur Entwicklung eines neuen Mitbestimmungsparadigmas. Sie ermöglichten der Arbeitnehmervertretung, sich offen auf die neue Situation einzulassen, ohne in überkommenen Denk- und Handlungsmustern Halt zu suchen. Hierzu trug auch die Krisenerfahrung von 1974/75 bei, die für den Umgang der Arbeitnehmervertretung mit ökonomisch prekären Entwicklungen des Unternehmens prägend blieb. In der Arbeitnehmervertretung vollzog sich ein Perspektivenwechsel auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen im Unternehmen, um die Balance zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialer Verantwortung auf eine neue Basis zu stellen. Hierbei stand nicht die statische Festschreibung bestimmter Standards im Mittelpunkt, sondern die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens und der Beschäftigten.

Damit zeichnete sich für die Arbeitnehmervertretung die neue Aufgabe ab. Es galt, eine Antwort auf die durch verkürzte Produktzyklen beschleunigte Veränderungsdynamik und den verschärften Wettbewerbsdruck zu finden, ohne in eine Abwärtsspirale aus Beschäftigungsverlusten, Standortverlagerungen und materiellen Einbußen zu geraten. Um die Beschäftigungssicherheit und die Partizipation der Belegschaft am Unternehmens-

erfolg auch in Zukunft zu gewährleisten, bedurfte es eines grundlegenden neuen Arrangements der Mitbestimmung im Unternehmen. Aus dem Wachstumsparadigma musste ein Entwicklungsparadigma werden, das sowohl der Belegschaft als auch dem Unternehmen Handlungsressourcen und -potenziale in neuer Qualität zur Verfügung stellte. Hierbei war zu berücksichtigen, dass die gesellschaftlichen Umbrüche in den 1980er Jahren die künftige Entwicklung des Unternehmens weit weniger antizipierbar machten als in der Vergangenheit. Das Paradigma konnte deshalb an keinen allgemein gültigen „Königsweg“ anknüpfen, sondern musste die Möglichkeit bieten, unterschiedliche Szenarien und Optionen aufzunehmen.

Vorstand und Management nahmen ihrerseits grundlegende Veränderungen in der Unternehmensstrategie vor, die eine Reorganisation der Strukturen und Prozesse verlangte. So wie die Arbeitnehmervertretung aus den Krisenerfahrungen die Notwendigkeit und die Fähigkeit zur Veränderung verinnerlichte, so wirkten im Vorstand und im Management die Folgen der Konfliktstrategie gegenüber der Arbeitnehmervertretung nach, wobei die Mitbestimmung ihre stabilisierende Funktion unter Beweis gestellt hatte. Darüber hinaus bot die Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung die Gewähr dafür, die Akzeptanz der Belegschaft zu erreichen.

Die Herausbildung des neuen Paradigmas folgte keiner außerbetrieblichen Entwicklungslogik. Es bildete sich vielmehr schrittweise aus Kooperations- und Entscheidungsprozessen der verantwortlichen Akteure heraus, die aus den veränderten Rahmenbedingungen ihre Handlungsstrategien ableiteten und dabei wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche zu verarbeiten suchten. Diese Umbrüche sollen an drei Kernprozessen veranschaulicht werden: Globalisierung, Strukturwandel der Arbeit und flexible Spezialisierung.

### 3.2 Die Globalisierung

Für den Erklärungsgehalt der These vom Paradigmenwechsel ist entscheidend, die Globalisierung nicht simpel als vorgelagerten Sachzwang der Unternehmenspolitik aufzufassen, der gleichsam naturgesetzlich das Handeln der Akteure bestimmt. Die Globalisierung ist vielmehr als politisches Projekt zu verstehen, das gesellschaftliche Grundzusammenhänge neu strukturiert und die Beziehung zwischen Gesellschaft und Staat grundlegend verändert. Seine operativen Elemente sind gekennzeichnet durch die Liberalisierung des Handels und die Öffnung der Märkte für Waren, Dienstleistungen und Kapital sowie durch die Ablösung nationalstaatlicher Regulierung von Wettbewerbsbedingungen durch Regime, die globale bzw.

<sup>35</sup>  
Altvater/Mahnkopf,  
Globalisierung, S. 46.

<sup>36</sup>  
Joseph Stiglitz: Die Schatten  
der Globalisierung, Berlin 2002.

transnationale Institutionen setzen. Hervorzuheben sind hier der Internationale Währungsfonds (IWF), die Weltbank, die Welthandelsorganisation und die Europäische Kommission.

Elmar Altvater und Birgit Mahnkopf weisen in ihrer Untersuchung zu den „Grenzen der Globalisierung“ darauf hin, dass sich der Globalisierungsprozess in den Nationalstaaten nicht als homogene Durchsetzung eines gleichartigen Modells vollzieht. Vielmehr führt die Globalisierung nach Ansicht der Autoren zu einer Fragmentierung, die sich durch den Wettbewerb auf dem Weltmarkt konstituiert. Sie stelle sich als widersprüchlicher Prozess der Aufherrschaft eines „dominanten Gesellschaftsmodells“<sup>35</sup> dar, das auf unterschiedliche kulturelle Voraussetzungen treffe und deshalb nicht globalisierbar sei. Der globale Wettbewerb, so Altvater/Mahnkopf, teile die Welt in die von der Globalisierung ein- bzw. ausgeschlossene Gruppen und damit in Gewinner und Verlierer, während sich der Nationalstaat zum nationalen Wettbewerbsstaat entwickle, der sich der Ökonomie unterordne.

Die These von der „Aufherrschaft eines dominanten nordamerikanisch-europäischen Gesellschaftsmodells“ hat Joseph Stiglitz an Beispielen des „Krisenmanagements“ von Weltbank und IWF eindrucksvoll belegt.<sup>36</sup> Auch wenn er weniger auf die kulturellen Barrieren der Globalisierung abhebt, weist er nach, dass die schematischen Strukturanpassungsprogramme des IWF, der die Differenz von ökonomischen und politischen Entwicklungswegen und -stadien vollkommen ignorierte, die Krisen beispielsweise in Ostasien, Russland oder Südamerika sogar verschlimmerten. Die politisch-ökonomische Interessenperspektive dieser Programme sei vor allem durch die Dominanz der Interessen der Kapitalanleger geprägt, die durch eine unbedingte weltweite Öffnung der Kapital- und Finanzmärkte die Anlagemöglichkeiten für ihr Kapital unter Ausschaltung aller Mobilitätsschwellen erweitern wollten. Die Geld- und Haushaltspolitik, so Stiglitz, unterliege hierbei strengen Auflagen, da die Vermeidung und Bekämpfung von Inflation die prioritäre Zielsetzung der Strukturanpassung sei.

Das politische Projekt der Globalisierung kann insoweit als Entwicklungsprozess mit dem Ziel verstanden werden, in einem globalen Raum-/Zeitregime die Lebensweise der Menschen und die gesellschaftliche Reproduktion nahezu grenzenlos den Gesetzen des Marktes zu unterwerfen und als Feld für private Investitionen und Kapitalanlagen zu erschließen. Dies stellt die Triebfeder für die Deregulierung, Flexibilisierung und Privatisierung dar, die die „Aufherrschaft“ in allen Lebensbereichen konkret erfahrbar machen. Die Globalisierung setzt mithin einen qualitativ neuen politisch-ökonomischen Bezugsrahmen, der auch auf Unternehmen und die Mitbestimmung einwirkt. Dies gilt umso mehr, als transnationale Konzerne ebenso wie die genannten Institutionen als Agenturen der Globalisierung fungieren, die auf neue digitale Vernetzungsmöglichkeiten zurückgreifen und von gesunkenen Transportkosten profitieren. Auch die vielfach hervorgehobene Tatsache,

dass ein Kennzeichen globalisierter Verhältnisse das stärkere Wachstum von Direktinvestitionen gegenüber dem Wachstum des Welthandels sei, unterstreicht den Stellenwert transnationaler Konzerne.

Diese erschließen mit Direktinvestitionen nicht nur neue Märkte zur Überwindung von Handelsschranken, sondern sichern sich damit auch alternative Optionen, um die Arbeitsteilung zur Bedienung des Weltmarktes auszugestalten. Infolgedessen entstehen neue potenzielle Instabilitäten, die unternehmenspolitisch weder kalkulierbar noch kompensierbar sind. Die größten Absatz- und Ertragsprobleme der Volkswagen AG in der jüngeren Vergangenheit rührten nicht von den Ungleichgewichten auf den Automobilmärkten her. Vielmehr sind die erheblichen Arbeitsplatz- und Ertragsverluste auf Krisen der Finanz- und Kapitalmärkte zurückzuführen, die in Mexiko, Brasilien und Argentinien zu Absatzeinbrüchen führten. Hierbei geriet der VW-Konzern unter den Druck einer dramatisch gesunkenen Nachfrage, prohibitiv gestiegener Zinsen und der einbrechenden Außenwerte von Währungen.

Für die Mitbestimmung bei Volkswagen ergibt sich aus dem Globalisierungsprozess die Anforderung, die neuen Verhältnisse zu verarbeiten. Die Öffnung von Märkten, das System freier Wechselkurse sowie der nationalstaatliche Standortwettbewerb fordern zum einen die Ausweitung internationaler Präsenz und schaffen zum anderen auch die Rahmenbedingungen für einen erweiterten konzerninternen Wettbewerb. Darüber hinaus drängt die Flexibilisierung der Standortbedingungen auch zu einer flexibilisierten Arbeitsteilung, die bisher fest gefügte Positionen in Frage stellt.

### 3.3 Der Strukturwandel der Arbeit

Der Strukturwandel der Arbeit kann sicher nicht auf den schillernden Begriff der „New Economy“ reduziert werden, die sich auf einem scheinbar endlos dehnbaren, technologisch induzierten Wachstumspfad wähnte und eine neue soziale Organisation von Arbeit und Unternehmen versprach. Diese Seifenblase ist bekanntermaßen zum Leidwesen vieler Kleinanleger geplatzt. Die neue Demokratie der Aktionäre und „Arbeitskraftunternehmer“ erwies sich als Illusion, wobei die sozialstaatlichen Absicherungen, deren Abbau durch die Reichtumsspirale von Börsengewinnen kompensiert werden sollte, nicht mehr ohne weiteres wieder aufgebaut werden können.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Thomas Frank: Das falsche Versprechen der New Economy, Frankfurt/Main 2001, S. 169.

<sup>38</sup> Daniel Cohen: Fehldiagnose Globalisierung, Frankfurt/Main 1998, S. 84.

<sup>39</sup> Robert Reich: Die neue Weltwirtschaft, Frankfurt/Main 1993, S. 191ff.

<sup>40</sup> Hartz, Job-Revolution, S. 74.

Den Strukturwandel von Arbeit deshalb zu negieren, wäre allerdings zu kurz gegriffen. Die Ausweitung des Dienstleistungsbereiches wie die Zunahme qualifizierter Arbeit und der damit einhergehende Bedeutungsverlust unqualifizierter Tätigkeiten andererseits sind eine empirische Tatsache,<sup>38</sup> die in allen fortgeschrittenen „Industrieländern“ in unterschiedlicher Ausprägung zu beobachten ist. Robert Reich differenziert eine grundsätzliche funktionale Dreiteilung zwischen routinemäßigen Produktionsdiensten, kundenbezogenen Diensten und symbolanalytischen Diensten aus, wobei erstere eindeutig abnehmen.<sup>39</sup> Dieser funktionale und sektorale Strukturwandel hat konkrete Auswirkungen und zieht auch einen Bedeutungswandel der Arbeit sowie eine Veränderung der Arbeitsorganisation und Qualifizierung nach sich.

Arbeitsdirektor Peter Hartz machte auch für Volkswagen derartige Umbrüche aus. Nach seiner Wahrnehmung entwickelten sich die Dienstleistungen zum zweiten Standbein der Automobilindustrie wie auch die Elektronik großes Potenzial zur Veränderung der Produkte beinhalte. Diese beiden Entwicklungsstränge ließen schlaglichtartig einen Strukturwandel erkennen, der Hartz zur Forderung nach einer grundlegenden Umorientierung veranlasste. Nicht aus den klassischen Berufsbildern, sondern aus den für das Unternehmen wichtigen Kernkompetenzen sollten Job-Cluster, so genannte Job-Familien abgeleitet werden, die sich nicht auf eine gemeinsame Zuordnung von Tätigkeiten mit gleichartigen Inhalten reduzieren lassen. „Job-Familien kennzeichnen das Milieu, in dem innovatives Können, vitale Befruchtung und persönlicher Antrieb heran- und zusammenwachsen.“<sup>40</sup> Sie zielen laut Hartz auf eine permanente dynamische Anpassung von Kompetenzen und Tätigkeiten an die wechselnden Anforderungen von Technik, Arbeitsorganisation und Markt. Allerdings dürften die Job-Familien nicht nur als Reaktion auf den Strukturwandel der Arbeit verstanden werden, sondern als Instrument, um den Entwicklungsprozess des Unternehmens zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen zu fördern und eine nachhaltige, zukunftssichernde Kompetenzentwicklung zu gewährleisten. Job-Familien werden damit zum Katalysator der Prozessintegration.

Für die Mitbestimmung ergeben sich aus dem skizzierten Strukturwandel gravierende Folgen in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Mit dem Bedeutungsverlust weniger qualifizierter Arbeit, die vor allem in der unmittelbaren Produktion sowie in den produktionsnahen Dienstleistungen angesiedelt ist, schwindet ein für die Arbeitnehmervertretung bislang wesentliches Organisationspotenzial. Einschneidende Maßnahmen sind deshalb dringend erforderlich, wenn nicht eine wichtige Legitimationsgrundlage verloren gehen soll. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass die Wirkungen des Strukturwandels auf diese Beschäftigtengruppe weder durch Lohnsteigerungen noch durch Arbeitszeitverkürzungen aufgefangen werden können.

Das Aufgeben der „starrten“ Berufsorientierung wirft ebenfalls Fragen für die Mitbestimmung und die strategische Orientierung der Arbeitnehmervertretung auf. Zum einen bildet „der Beruf“ für die soziale Konstitution von Arbeit nach wie vor ein zentrales Element. Seine identitätsstiftende Funktion für die Arbeitenden ist nach der Berufsausbildung stark mit dem Erlernten verbunden, was sowohl für das fachliche Wissen und Können als auch für die so genannten Schlüsselkompetenzen gilt. Eine schlichte Auflösung „des Berufs“ wäre daher desintegrierend und würde auf Abwehrverhalten stoßen. Im Übrigen bildet die „abgeschlossene Berufsausbildung“ auch einen Anker für die tarifliche Eingruppierung, die der Zuordnung von Entgelt und Tätigkeit vorausgeht. Und schließlich basiert das tarifliche Eingruppierungsschema auf Tätigkeitsbeispielen (Angestellte), auf Berufserfahrung und Spezialtätigkeiten (FacharbeiterInnen) sowie auf Arbeitssystemen (ProduktionsarbeiterInnen).

Job Familien haben zwar keinerlei Bezugsgrößen im Tarifsysteem, bieten aber umgekehrt die Chance, tayloristische Schranken zu überwinden und einen beteiligungsorientierten Ansatz zur Prozessgestaltung zu verwirklichen, wenn der Anspruch ernst genommen wird, den einzelnen nicht nur bei der Aufgabestellung der dynamischen Kompetenzentwicklung zur fordern, sondern hierfür auch Spielräume zu schaffen. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf den bei Volkswagen zwischenzeitlich realisierten Modellversuch zur „Geschäfts- und arbeitsprozessbezogenen Berufsausbildung“ (GAB). Er zeigt auf, wie eine dynamische Kompetenzentwicklung mit einem Berufskonzept verknüpft werden kann, damit die Arbeitsmarktfunktion beruflicher Bildung nicht verloren geht.<sup>41</sup>

Der Strukturwandel der Arbeit wird aber auch durch die veränderte kapitalistische Vergesellschaftung geprägt, die mit der Globalisierung zu einer zunehmenden „Bloßstellung“ von Arbeit gegenüber der Wirkung des Marktes geführt hat. Organisatorische Dezentralisierung, unternehmensinterner Wettbewerb, Zielkosten sowie Qualitäts- und Budgetvorgaben setzen jeden Arbeitsbereich und jede Tätigkeit mehr oder weniger unter den direkten Druck des Marktes. Damit wird ein Leistungsanspruch konstituiert, der eine Verinnerlichung von Wettbewerbszielen und deren Umsetzung in zielgerichtetes Handeln einfordert. Den Arbeitnehmer durch die Übertragung von Verantwortung zum Mit-Unternehmer zu machen, stellt deshalb für Peter Hartz die logische Konsequenz dar, wobei er die Verantwortung der Beschäftigten von der Mitbestimmung als darüber hinaus gehend abgrenzt.<sup>42</sup>

Die Arbeitnehmervertretung setzt sich in der Mitbestimmung mit „Zielvereinbarungsprozessen“ auseinander und sieht ihre Funktion primär darin, die Balance zwischen sozialem Schutz vor Überforderung und Wettbewerbsfähigkeit herzustellen. Hier zeichnet sich insofern ein Konflikt-

<sup>41</sup>  
Peter Haase/Hans-Herbert Jagla:  
Reform der Berufsausbildung bei  
Volkswagen in: Deutsche Gesell-  
schaft für Personal (Hrsg.):  
Personalführung plus, Düsseldorf  
1999, S. 44-51.

<sup>42</sup>  
Hartz, Job Revolution, S. 63.

potenzial ab, als die Übersetzung von Signalen des Marktes in operative Ziele des Unternehmens immer auch als Aushandlungsprozess zu verstehen ist, in den die Arbeitnehmervertretung und das Management ihre jeweils eigenständige Interpretation der Marktsignale einbringen und zum Gegenstand der Verhandlungen machen. Die von Hartz formulierte Entgegensetzung von Mit-Verantwortung für die Zielerreichung im Wettbewerb und Mitbestimmung berührt deshalb den Kern der bestehenden Austauschbeziehungen und setzt mit dem Markt eine Anforderungsinstanz, die vermeintlich nur doch die Wahl zwischen Erfüllung und Nicht-Erfüllung lässt.

Die Ablösung des fordistischen Paradigmas hätte aber nicht gelingen können, wenn die Gestaltungsanforderung sich auf eine derart simple Alternative reduzieren ließe. Denn mit der Japan-Rezeption hat die Arbeitnehmervertretung längst bewiesen, dass unterschiedliche Deutungen der Marktsignale möglich sind und hieraus alternative Pfade der Unternehmensentwicklung abgeleitet werden können. Den Beschäftigten zum Mit-Unternehmer zu machen, kann deshalb für die Arbeitnehmervertretung nicht heißen, seine berufliche Entwicklung und soziale Sicherheit von der Verinnerlichung einseitig gesetzter Vorgaben abhängig zu machen. Vielmehr geht es darum, den einzelnen Mitarbeiter als souveränes und kompetentes Subjekt in den Interpretations- und Problemlösungsdiskurs einzubeziehen. Eine solche Öffnung verlangt von der Arbeitnehmervertretung Veränderungen im interessenpolitischen Handeln. Die Regulierung der Arbeitsbedingungen kann unter diesen Umständen immer weniger ausschließlich durch übergreifende zentrale Normen geleistet werden, die in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen kodifiziert sind.

Die „Bloßstellung“ der Arbeit führt zu einer Dynamisierung jener Wirkungskräfte, die Leistungsanforderungen setzen. Damit wächst zum einen die Bedeutung der von der Arbeitnehmervertretung ausgeübten Schutzfunktion, zum anderen verlangt eine kompetente Auseinandersetzung mit den konkreten technisch-organisatorischen Prozess- und Strukturbedingungen in zunehmendem Maße Expertenwissen. Der Betriebsrat, der nicht als neutraler Vermittler agiert, steht nun vor der schwierigen Aufgabe, die Interessendefinition zu koordinieren und zugleich die Positionen des Managements einer kritischen Analyse unterziehen. Der verschärfte ökonomische Erfolgsdruck auf die Arbeit setzt die Arbeitnehmervertretung und die unmittelbar Betroffenen einer permanenten Prüfung ihrer Beziehungen aus, die bei Interpretationsdifferenzen zu Konflikten mit dem Management oder mit der Belegschaft führt. Der Strukturwandel der Arbeit fordert deshalb von der Arbeitnehmervertretung eine permanente Reflexions- und Stabilisierungstätigkeit ein, nachdem auch auf diesem Feld die Grenzen des fordistischen Wachstumsparadigmas geöffnet wurden.

### 3.4 Die flexible Spezialisierung

Die flexible Spezialisierung bezeichnet eine veränderte Strategie der technisch-organisatorischen Gestaltung von Unternehmen, die der Ausdifferenzierung des Marktes und der steigenden Komplexität der Produkte gerecht wird. Die Plattform- und Mehrmarkenstrategie bildeten bei Volkswagen in den 1990er Jahren die vorerst letzten Glieder einer Kette, die im Zuge der Ablösung des Käfers mit der Baukasten- und Gleichteilestrategie ihren Anfang nahm. Immer stärker setzt auch der VW-Konzern darauf, eine differenzierte Nachfrage durch die Auffächerung und Erweiterung der Produktpalette zu bedienen. Unter dem allgemein verbindenden Symbolwert der Marke Volkswagen wird in einem differenziert zugeschnittenen Produkt die individuelle Lebenswelt der Kunden symbolisch reproduziert.<sup>43</sup> Die Personalisierung von Kundenbeziehungen und die flexible Spezialisierung bilden eine Symbiose und zugleich den Kern einer Wettbewerbsstrategie, die insbesondere der Ausweitung von Marktpositionen in gesättigten Volumenmärkten wie Westeuropa, Nordamerika und Japan dient. Sie ist zugleich ein Reflex auf die Tatsache, dass technologische Vorsprünge auf längere Zeit nicht mehr in Exklusivpositionen am Markt umgesetzt werden können.

Ein weiteres Grundelement der flexiblen Spezialisierung bildet die zunehmende Konzentration und Zentralisation in der Automobilindustrie, die Konzerne wachsen lässt, während die Zahl der selbstständigen Unternehmen sinkt. Die flexible Spezialisierung bezeichnet daher auch eine Wachstumsstrategie unter veränderten wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen. Für die Unternehmen ergibt sich hieraus die Anforderung, bei der Umsetzung dieser Strategie betriebswirtschaftlich nicht hinter die Vorzüge der homogenen Massenproduktion mit hohen Skalenerträgen zurückzufallen. Um die gewachsene Komplexität der Markterschließung zu bewältigen, bedient sich der VW-Konzern einer Mehrmarkenstrategie, die mit vier PKW-Marken, einer Nutzfahrzeugmarke und drei Luxusmarken den Marktzugang strukturiert. Die technische Basis der Produkte bilden nach Fahrzeugklassen eingeteilte und zwischen den Marken transferierbare Grundkomponenten und Systeme, die jeweils markenspezifisch modifizierbar sind (Plattformstrategie). Die Verkürzung der Entwicklungs- bzw. Produktzyklen sowie die gestiegene Komplexität der Produktinhalte sollen durch eine Arbeitsteilung mit Entwicklungs- und Produktionslieferanten bewältigt werden, die über die Durchsetzung von Einkaufsmacht zugleich ein relevantes Potenzial zur Kostenreduzierung bieten.

Mit dem Begriff des „atmenden Unternehmens“ fasste Peter Hartz die Konsequenzen und Anforderungen der flexiblen Spezialisierung programmatisch zusammen und benannte aus Sicht der Unternehmensleitung die Gründe der notwendigen Zäsur: „Wir befinden uns in einem transparenten und totalen Wettbewerb. Der Druck auf die Unternehmen nimmt ständig zu.

<sup>43</sup>  
Zum Begriff der „symbolischen Reproduktion“ siehe Sebastian Herkommer/ Joachim Bischoff/ Karlheinz Maldaner: Alltag – Bewußtsein – Klassen, Hamburg 1984, S. 200 ff.

<sup>44</sup>  
Peter Hartz: Das atmende Unternehmen, Frankfurt/Main 1996, S. 35.

Das atmende Unternehmen zieht die Konsequenzen aus diesem Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt. Nicht mehr unsere Kosten und Gewinnerwartungen bestimmen den Preis, sondern der erzielbare Marktpreis bestimmt Kosten und Gewinn.“<sup>44</sup> Die punktgenaue Synchronisation der Produktionsausbringung mit dem Nachfrageverlauf stellt aus dieser Perspektive ein zentrales Element zur nachhaltigen Optimierung der Kostenstrukturen dar und schafft die Grundlage zur Verkürzung der Lieferzeiten. Ein weiteres Element ist die Empathie für den Kunden.

Die geforderte Synchronisation war nur in einem weitgehenden Flexibilitätsrahmen herzustellen, der mit der so genannten Volkswagen-Woche seit 1994 auch einen tarifvertraglichen Ordnungsrahmen fand. Die Volkswagen-Woche bezeichnet eine „Flexibilitätskaskade“, die in Stufen über Stunden und Schichten/Tag, über die Anzahl der Arbeitstage, die Einbeziehung von Samstagen und die Flexibilität zwischen den Standorten weitgehende Spielräume sichert. Dieser Ordnungsrahmen wurde von der Arbeitnehmervertretung akzeptiert, weil er eine Anpassungsfähigkeit der Kapazitäten an einen sich erholenden Markt ermöglichte, ohne die Stabilität der Beschäftigung zu gefährden.

Für die Mitbestimmung ergaben sich durch die flexible Spezialisierung weitreichende Gestaltungsanforderungen. Für die Regulierung des Arbeitszeitregimes mussten Verfahren entwickelt werden, die die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nicht zur Makulatur werden ließen. Darüber hinaus konstituierte die flexible Spezialisierung eine „Arbeitsteilung“ der Marken mit einem wachsenden Wettbewerbsdruck für die Standorte, der insbesondere durch die neuen Fabriken des VW-Konzerns in Ostmitteleuropa (Tschechien, Slowakei, Polen und Ungarn) verschärft wurde. Diese Arbeitsteilung ist aber nicht durch den Markt vorgegeben, sondern unterliegt einem unternehmensinternen Interpretations- und Aushandlungsprozess. Die Arbeitnehmervertretung muss daran interessiert sein, dass die Mitbestimmung zum integralen Bestandteil dieses Aushandlungsprozesses wird. Gleiches gilt für den Definitionsprozess von Kernkompetenzen und die Strukturierung der Arbeitsteilung mit Entwicklungs- und Produktionslieferanten. Hier werden Kernfragen der Beschäftigungsentwicklung durch die strategische Festlegung der internen Wertschöpfungsbasis beantwortet.

Die Unternehmensleitung sieht sich vor der Aufgabe, eine Ausbalancierung zwischen der notwendigen Differenzierung und der Beherrschbarkeit der Komplexität in einem permanenten Optimierungsprozess zu leisten, der eine hohe Integration von Produktentwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Controlling und Personal verlangt. Dies erfordert eine umfassende Transformation der funktionalen Strukturen der fordistischen Periode, wodurch Machtbeziehungen und Entscheidungsbefugnisse in Frage gestellt werden. Darüber hinaus führt sie dazu, dass die Innovationskompetenz im Unternehmen immer weniger ausschließlich technologisch definiert werden kann.

Für die Mitbestimmung und die Arbeitnehmervertretung besteht deshalb einerseits die Gefahr, ihre Gestaltungskraft und Einflussposition zu verlieren. Andererseits eröffnet dieser Transformationsprozess angesichts heterogener Interessen innerhalb des Managements die Chance, zu einem Katalysator der Integration zu werden und diese Funktion zur symbolischen und strukturellen Weiterentwicklung der Mitbestimmung zu nutzen. Mitbestimmung betriebe damit Innovation und würde sich gleichzeitig selbst erneuern.

### 3.5 Das neue Paradigma als Basis eines Arrangements

Die Ablösung des Fordismus barg nicht nur Risiken, sondern eröffnete den Betriebsräten Handlungsoptionen, sofern die betriebliche Mitbestimmung ihre Ziele und Instrumente auf die neuen Erfordernisse einzustellen vermochte. War während der fordistischen Wachstumsphase ein betrieblicher Interessenausgleich angesichts der besonders guten Wettbewerbsposition von Volkswagen relativ leicht herzustellen, bestand nun die Notwendigkeit, Unternehmen und Mitbestimmung in einem komplizierten Prozess strategisch neu auszurichten. Die Unternehmenstransformation verband sich mit der Erschließung neuer Mitbestimmungsfelder, die tief in die Entscheidungsfindung über die strategische Ausrichtung des Unternehmens hineinreichten, sollte nicht die Autonomie der Arbeitnehmervertretung gefährdet werden. Um solche Arenen besetzen zu können, machte die Mitbestimmung einen Wandel von der traditionellen Schutz- und Verteilungsfunktion hin zur Erschließung nachhaltiger sozialer Entwicklungsräume durch.

Die Dynamisierung der Unternehmensentwicklung und die Verschärfung des Wettbewerbs verlangten eine systematische Antwort der Arbeitnehmervertretung, um die Bedrohung der Arbeitsplätze in Folge reduzierter Wettbewerbsfähigkeit abzuwenden. Klassische Rationalisierungsschutzabkommen konnten diese Gefahren nicht eindämmen. Ebenso wenig waren die sozialen Folgen wettbewerbsorientierter Produktivitätsentwicklung durch eine rein materielle oder arbeitszeitpolitische Kompensation zu bewältigen. Einen Zwischenschritt bildeten Einzelvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, die Zugeständnisse bei den Leistungsanforderungen beinhalteten und dafür den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen oder Personalabbau festschrieben. Doch stieß auch diese Balancierung an ihre Grenzen. Die Globalisierung, der Strukturwandel der Arbeit und die flexible Spezialisierung machten vielmehr eine Einflussnahme der Mitbestimmung auf die internen Spielregeln der Umsetzung von Wettbewerbsstrategien sowie auf die Steuerung von Flexibilität erforderlich.

Darüber hinaus stand die Definition von Kernkompetenzen als Basis für die Wertschöpfung und Beschäftigung auf der Tagesordnung. Dabei ging es für die Arbeitnehmervertretung in erster Linie darum, dem Wettbewerbsdruck nicht auszuweichen oder ihm ausschließlich mit verteilungspolitischen Strategien zu begegnen. Deshalb galt es, einer kurzfristigen Ökonomisierung der Arbeit und einem weitgehenden Autonomieverlust der Mitbestimmung die Erschließung und Gestaltung nachhaltiger sozialer Entwicklungsräume entgegenzusetzen. Nachhaltige soziale Entwicklungsräume behaupten das Interesse an nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit innerhalb des Betriebes sowie an einer nachhaltigen Beziehung des Unternehmens zu den Standortregionen und zur Umwelt. Diese Entwicklungsräume sollen den Beschäftigten die erforderlichen Handlungsmöglichkeiten und -optionen sichern, um als souverän handelndes Subjekt den dynamischen Entwicklungsprozess des Unternehmens mitgestalten zu können.

Hierzu gehören im Wesentlichen ein lebensbegleitendes Lernen, ein zwischen persönlichen Bedürfnissen und betrieblichen Interessen kompatibles Flexibilitätsarrangement, ein eigenständiger Stellenwert der Beschäftigungsentwicklung als Erfolgskriterium für die Unternehmenspolitik, die Steuerung des konzerninternen Wettbewerbs bei gleichberechtigter Berücksichtigung von Beschäftigungsgesichtspunkten, die Integration der Standorte in den Regionalzusammenhang, die ökologische Zukunftsvorsorge sowie eine aktive Entwicklung von Kompetenzen und Wertschöpfungsfeldern, die die Definitionskompetenz über die Kerninhalte der Produkte sichert und den Wandel vom Automobil- zum Mobilitätsunternehmen unterstützen. Indem die Arbeitnehmervertretung den Fokus der Beschäftigungssicherung auf die Zukunftsentwicklung des Unternehmens verschob, trieb sie die Mitbestimmung über die traditionelle Schutz- und Verteilungsfunktion hinaus. Die Eröffnung nachhaltiger sozialer Entwicklungsräume integriert die Arbeitsteilung zwischen den Standorten, regelt die Kooperation mit Zulieferern und vermittelt die Regionalentwicklung und die Ökologie mit ihrer belegschaftsorientierten Strategie. Eine in diesem Sinne erweiterte Mitbestimmung gewährleistet, dass der Belegschaft ausreichende Spielräume und Handlungsressourcen zur Zukunftsentwicklung zur Verfügung stehen, um die vorhandenen Anforderungen souverän zu bewältigen. In dieser antizipierenden Rolle bekommt die Mitbestimmung die Funktion eines Innovationsmotors, der durch Antizipation Zukunftsstrategien entwickelt. Dabei verständigt sich die Arbeitnehmervertretung in einem kooperativen Gestaltungsprozess mit dem Vorstand auf die Grundlinien der Zukunftsentwicklung des Unternehmens.

Da die Unternehmensplanung keine langfristige Stabilität der Rahmenbedingungen mehr unterstellen kann, zugleich aber die technisch-organisatorische Komplexität im Zuge veränderter Marktbeziehungen zunimmt, sichert die Erschließung nachhaltiger sozialer Entwicklungsräume dem Unternehmen flexible Handlungsressourcen zur Gestaltung der Prozesse,

der Organisation und somit der operativen sowie strategischen Handlungsfähigkeit. Das neue Paradigma stabilisiert die sozialen Beziehungen, wozu eine sich ausschließlich auf Kontrolle und auf die Setzung von Zielen stützende Organisation nicht in der Lage wäre. Nachhaltige soziale Entwicklungsräume stellen daher dem Unternehmen die Aufgabe, Spielräume für Kompetenzentwicklung, Selbstorganisation und Selbststeuerung einzuräumen. Diese sichern ihrerseits die Veränderungsfähigkeit der Organisation und schaffen aus der Sicht des Beschäftigten die Voraussetzung für den Erhalt seiner nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit.

<sup>45</sup>  
Hartz, Das atmende  
Unternehmen, S. 109.

Das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume hat aber insgesamt nur Durchsetzungschancen, wenn es die Interessen der Unternehmensleitung in Rechnung stellt. In diesem Sinne zielte die Mitbestimmung auf ein erneuertes Arrangement ab. Auf Basis der erprobten „kooperativen Konfliktbewältigung“ sollten entstandene Spannungsfelder einvernehmlich gestaltet und mit veränderten Prozessen der für Volkswagen eigentümlichen Kompromissbildung neue Ziele, Prozesse und Strukturen gegeben werden. Um die Kompatibilität von Unternehmens- und Belegschaftsinteressen herzustellen, durfte die Entfesselung des konzerninternen Wettbewerbs nicht als bewusste Abkehr von der kooperativen Basis der Austauschbeziehungen gestaltet werden. Vielmehr war die Unternehmensleitung bestrebt, die von den Beschäftigten eingeforderte Leistungsbereitschaft zur Schaffung von Kundenzufriedenheit durch ein glaubwürdiges Versprechen der Beschäftigungssicherung und Entwicklungschancen zu beantworten. Die Headline „Leistung auslösen – Sicherheit einlösen“<sup>45</sup> fasste die neue Interessenbalance plakativ zusammen. Bei aller Forcierung des Wettbewerbs ging es nicht um die Aufkündigung verbindlicher sozialer Verpflichtungen.

Soziale Sicherung steht bekanntlich in enger Beziehung zum Belegschaftspotenzial für Kreativität und Innovationsfähigkeit: Wer seine individuelle Entwicklungsperspektive im Unternehmen verliert, besitzt auch kein Interesse an der Zukunft des Unternehmens. Wegen dieses engen Zusammenhangs bilden das flexibilisierte „atmende Unternehmen“ und die Beschäftigungssicherung in der Unternehmenspolitik gleichberechtigte Ziele. Auch bei den Anforderungen an dynamische Qualifizierungs- und Lernprozesse sowie bei der Förderung nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit, die Grundvoraussetzungen zur Bewältigung von Komplexität und zur Entwicklung der erforderlichen Innovationskompetenz darstellen, besteht eine Interessenannäherung.

Wenn sich auch ein Arrangement im Kontext der internationalen Expansion des VW-Konzerns komplexer darstellte, wirkte doch die Tatsache konsensfördernd, dass sich der Massenhersteller Volkswagen nicht aus dem weltweiten Konzentrations- und Verdrängungswettbewerb der Automobilunternehmen auskoppeln konnte. Vor diesem Hintergrund trugen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat Entscheidungen zur Errichtung bzw.

Übernahme von Auslandsstandorten mit. Allerdings wurde die Zustimmung an die generelle Bedingung geknüpft, dass Investitionen im Ausland nicht zu Lasten der deutschen Standorte gehen durften. Der dortige Auf- oder Ausbau von Produktionskapazitäten gefährdete ebenso wenig die Inlandsbelegschaft wie ausgelagerte Aufgaben die Funktionen für die Koordination und Leitung des Konzerns und die zentralen Innovationskompetenzen beeinträchtigten.

Der Arbeitnehmervertretung war bewusst, dass sich die notwendigen Spielregeln des konzerninternen Wettbewerbs nicht automatisch festlegen ließen. Gleichwohl waren ihrer festen Überzeugung nach Regularien erforderlich, um Transparenz zu erreichen, stabile Orientierungen zu vermitteln und die notwendige Vertrauensbasis zu sichern. Deren Festlegung berücksichtigte die Unternehmensstrategie, indem sie den deutschen Standorten eine glaubwürdige Perspektive zur Zukunftsentwicklung anbot, die mehr als die qualifizierte Funktion der Entwicklung, der Planung, des Marketings und der Konzernkoordination umfasste. Weder aus strategischen noch aus machtpolitischen Gründen sah die Unternehmensleitung eine weitgehende Aufgabe der inländischen Produktionsstandorte vor. Gerade aus Sicht der Arbeitnehmervertreter bedarf der VW-Konzern zur Sicherung der führenden ertragsstarken Marktposition relevanter Fertigungsstandorte in Deutschland.

Um die Zukunftsentwicklung von Fertigungskapazitäten nicht ausschließlich an die Arbeitnehmervertretung im Sinne eines „Opting out“ zu adressieren, war die Unternehmensleitung gehalten, eigene Standort-sicherungskonzepte zu entwickeln, zu denen ein über „concession-bargaining“ hinausgehender Konsens mit der Arbeitnehmervertretung erreicht werden konnte. Gefordert war ein gemeinsamer Pfad für eine strategische Zukunftsperspektive, der im globalisierten VW-Konzern auch den Austauschbeziehungen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung einen bisher nicht vorhandenen institutionellen Rahmen gab. Die Unternehmensleitung nahm solche Anregungen zur Schaffung von integrierten Netzwerkstrukturen auf, um die globale Integration des Konzerns zu verbessern. Die erreichte flexible Spezialisierung verlangt bekanntlich gleichermaßen Standortfokussierung wie das Vermögen der lokalen Arbeitnehmervertretungen und des Managements, den eigenen Handlungsbedarf auf der Basis aktueller Informationen in die strategische Anforderungen des Gesamtkonzerns einordnen zu können. Wettbewerb und Kooperation bilden im internationalen Konzernverbund einen Spannungsbogen, der die erforderlichen Handlungsressourcen mobilisiert und zur erforderlichen Prozessbeschleunigung beiträgt.

Die Änderungserfordernisse standen mit der Krise 1992/93 auf der Tagesordnung, nachdem das abrupte Ende des vereinigungsbedingten Sonderbooms und die Kumulation der aufgestauten Kostenprobleme das Unternehmen in eine extreme Schieflage gebracht hatte. Die von Dr. Carl H. Hahn, dem seit 1982 amtierenden Vorstandsvorsitzenden, betriebene Volu-

men- und Expansionsstrategie zielte darauf ab, neue Märkte zu besetzen, die Kostenunterschiede zwischen den internationalen Standorten zur Optimierung zu nutzen und den durch die Strukturentwicklung der Weltautomobilindustrie gestellten Größenanforderungen gerecht zu werden. Mit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ erkannte Hahn die Chance, in Ostmittel- und Osteuropa als Erster Standort- und Marktpositionen zu besetzen und dem Volkswagen-Konzern einen strategischen Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen. Hahn stellte jedoch weder die organisatorische noch die technische Basis bereit, um die ansteigende Komplexität der Beziehungen zwischen Unternehmen und Markt zu bewältigen. Überzogene Volumen- und Kapazitätsplanungen, die auf unrealistischen Absatzerwartungen aufbauten, führten schließlich auf Betreiben der Arbeitnehmervertreter zur Revision der Unternehmensplanung und 1993 zur Neuberufung von Ferdinand Piëch an die Unternehmensspitze. Bei seinem Amtsantritt traf das Boomende den Volkswagen-Konzern ungebremst. Allein für den europäischen Produktionsverbund der Marke VW musste die Produktions- und Absatzplanung von ca. 2 Millionen Fahrzeugen auf rund 1,4 Millionen zurückgenommen werden. Damit waren auch gravierende Ertragsprobleme vorprogrammiert, die zusätzlich durch eine spezifische Strukturkrise bei SEAT verschärft wurden. So schloss der VW-Konzern das Jahr 1993 mit einem Verlust von rund 2 Mrd. DM vor Steuern ab.

Diese Entwicklung prägte die Beschäftigungssituation, so dass zur personalpolitischen Abpufferung des Produktionsausfalls zunächst die konventionellen Instrumente – Reduzierung von Mehrarbeit, Kurzarbeit, Vorruhestandsregelungen und Aufhebungsverträge – eingesetzt wurden. Doch bald war allen Entscheidungsträgern klar, dass diese Maßnahmen nicht ausreichten, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Damit drohte dem 1974/75 zur Krisenbewältigung geschlossenen beschäftigungspolitischen Konsens einer „Personalpolitik der mittleren Linie“, die Massenentlassungen nicht kannte, das Aus. Den damit verbundenen Verlust von Vertrauenskapital und die Gefährdung des hohen Potenzials an Kreativität, Motivation und Qualifikation wollte niemand riskieren. Gleichwohl erkannten die Arbeitnehmervertreter klar, dass die früher hohe Wirksamkeit der Aufhebungsverträge einer Arbeitsmarktlage geschuldet war, die bestimmten Beschäftigtengruppen noch Alternativen bot. Das war knapp 20 Jahre später anders. Darüber hinaus waren zwischen 1986 und 1993 in der Volkswagen AG ohnedies bereits rund 30 000 Arbeitsplätze verloren gegangen.

Die Unternehmensleitung bezifferte den aktuellen Personalabbaubedarf auf weitere 30 000 Beschäftigte. Da die Kalkulation von der Arbeitnehmervertretung als realistisch eingestuft wurde und zugleich die klare Positionierung erfolgte, dass dies „keine gewerkschaftlich akzeptable Antwort auf die Krise sein“ könne,<sup>46</sup> stand die Mitbestimmung bei Volkswagen vor einem Dilemma, dem nur durch neue Problemlösungen beizukommen war. Die konkreten Handlungserfordernisse lösten die paradigmatische Veränderung aus und ebneten den Weg zur Vereinbarung der Vier-Tage-Woche.

<sup>46</sup>  
Klaus Volkert/Werner Widuckel-  
Mathias: Teilen für die Zukunft, in:  
Jürgen Peters (Hrsg.):  
Modellwechsel, Göttingen 1994,  
S. 19.

# 04

## Das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume

## 4.1. Die Vier-Tage-Woche

Die Krise nach dem abrupten Abbruch des vereinigungsbedingten Sonderbooms konfrontierte die Unternehmensleitung und die Arbeitnehmervertretung mit einer neuen beschäftigungspolitischen Situation. Nach Anwendung der konventionellen Instrumente zur Personalreduzierung fixierte die vom Gesamtbetriebsrat akzeptierte Kalkulation des Vorstands den Personalüberhang auf rund 30.000 Beschäftigte.<sup>47</sup> Dies war nach Ansicht der Arbeitnehmervertretung nicht allein auf die Rezession zurückzuführen. Vielmehr gelangte sie zu der Überzeugung, dass neben den konjunkturellen auch strukturelle Ursachen den Personalbedarf dauerhaft absenken würden. Damit machte der Betriebsrat einen deutlichen Unterschied zur Krise 1974/75 aus. Eine Bereinigung der Beschäftigungskrise durch einen konjunkturellen Aufschwung hielt er nicht für möglich, weil Überkapazitäten, die Neustrukturierung der Wertschöpfungskette zwischen Endherstellern und Zulieferern, eine verschärfte Standortkonkurrenz sowie der gestiegene ökologische Handlungsdruck den Wachstumsspielräumen des PKW-Bestandes Grenzen setzten.<sup>48</sup>

In der IG Metall-Fraktion des Wolfsburger Betriebsrats löste diese Diagnose im März 1993 eine Diskussion über einen tiefen „arbeitszeitpolitischen Schnitt“ aus.<sup>49</sup> Die hiermit verbundenen Konsequenzen waren einschneidend. Denn eine radikale Arbeitszeitverkürzung machte den Verzicht auf vollen Lohnausgleich unumgänglich, was mit einem bisher unumstößlichen tarifpolitischen Grundsatz der IG Metall brach. Deshalb ließ sich ein derartiger Schnitt nur vollziehen, weil Volkswagen unter Zustimmung der IG Metall einen eigenständigen Weg der tarifvertraglichen Arbeitszeitgestaltung einschlug, wobei die folgenden Gesichtspunkte ausschlaggebend waren.

Der Bruch mit dem moralischen Postulat, Massenentlassungen zu vermeiden, führte aus Sicht der Arbeitnehmervertretung dazu, dass die Beschäftigungsentwicklung ihren Wert als eigenständiger Bestandteil der Unternehmenspolitik dauerhaft verlieren würde. Sie hätte damit den demoralisierenden Verlust eines Kernbestandteils ihres interessenpolitischen Koordinatensystems hinnehmen müssen. Außerdem kam der erforderliche Auswahlprozess einer Zerreißprobe gleich und ließ Schäden für den inneren Zusammenhalt der Arbeitnehmervertretung befürchten. Der Gegenentwurf einer solidarischen Krisenbewältigung durch Arbeitszeitverkürzung spielte stark auf diesen moralischen Aspekt an. Damit wurde erkennbar, dass die Arbeitnehmervertretung vor allem auf die Einhaltung des moralischen Postulats drängte, um diesen Tarifvertrag auch in der Belegschaft durchsetzungsfähig zu machen und einen Kernbestand der Mitbestimmung zu sichern.

Außerdem erkannte die Arbeitnehmervertretung, dass eine erfolgreiche Beschäftigungspolitik ihr die Basis sicherte, im Rahmen qualifizierter Mit-

<sup>47</sup> Hartz, Jeder Arbeitsplatz, S. 19.

<sup>48</sup> Volkert/Widuckel-Mathias, Teilen, S. 17ff.

<sup>49</sup> Diese Analyse stellte der Autor in einem Vortrag vor der IG Metall-Fraktion des Betriebsrats des Werks Wolfsburg am 18.03.1993 vor.

<sup>50</sup> Volkert/Widuckel-Mathias, Teilen, S. 22.

<sup>51</sup> Hartz, Jeder Arbeitsplatz, S. 21.

<sup>52</sup> Ebd., S. 9.

<sup>53</sup> Volkert/Widuckel-Mathias, Teilen, S. 24.

<sup>54</sup> Hartz, Jeder Arbeitsplatz, S. 49 ff.

bestimmung Einfluss auf die Entwicklung und Umsetzung standortsichernder Investitions- und Produktstrategien sowie auf die Erschließung neuer Beschäftigungsfelder zu nehmen.<sup>50</sup> Denn mit einer Beschäftigungsverpflichtung bei hoher Arbeitszeitflexibilität veränderte der Tarifabschluss auch die Spielregeln im globalisierten VW-Konzern im Sinne der Mitbestimmung. Darüber hinaus war für die IG Metall das Prinzip der Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung auch über Volkswagen hinaus attraktiv. Die zu diesem Zeitpunkt kontrovers geführte „Standortdebatte“ fokussierte stark auf die Arbeitszeitentwicklung in Deutschland und gipfelte in dem Vorwurf des damaligen Bundeskanzlers Helmut Kohl, dass Arbeitszeitverkürzung „dumm und töricht“ sei. Als Antwort hierauf manifestierte die Vier-Tage-Woche bei Volkswagen ein tarifpolitisches Gegenkonzept, mit dem die IG Metall wieder Bewegungsspielraum in der Diskussion um den Standort Deutschland gewinnen konnte. Entlassungen und in der Folge Arbeitslosigkeit waren vermeidbar und Arbeitszeitverkürzungen hierzu ein probates Mittel.

Die Unternehmensleitung definierte ihren Standpunkt stärker auf der Basis ihrer betriebswirtschaftlichen Rationalität. Der Verzicht auf den vollen Lohnausgleich machte die Verkürzung der Arbeitszeit zu einer betriebswirtschaftlich darstellbaren Alternative zu den Kosten eines Sozialplans.<sup>51</sup> Überdies war sie sich auch der enormen Friktionen bewusst, die ein Personalabbau in dieser Größenordnung mit sich brachte, weil hierdurch Ketten von Personalumsetzungen und neue Tätigkeitszuschnitte erforderlich gewesen wären. Allerdings verkannte auch die Unternehmensleitung nicht die moralische Dimension der Arbeitslosigkeit, die das Handeln des Unternehmens beeinflusste. So formulierte Peter Hartz: „Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Jedes Gesicht gehört einem Menschen. Jeder Mensch lebt seine Existenz mit Engagement und Erwartungen. (...) In der Arbeitslosigkeit verlieren die Menschen ihr Gesicht. Sie geraten an den Rand der Gesellschaft. Die Hoffnung schwindet.“<sup>52</sup>

Ein weiterer ausschlaggebender Gesichtspunkt für beide Seiten war der mit dem neuen Arbeitszeitsystem verbundene Zuwachs an Flexibilität. Die Arbeitnehmervertretung begriff diesen Flexibilisierungsschritt, der wöchentliche Arbeitszeiten zwischen vier und sechs Tagen in sehr differenzierten Schichtsystemen ermöglichte, als Chance, den veränderten Marktbedingungen gerecht zu werden, ohne bei schon geringen Schwankungen an die Grenze der Beschäftigungssicherheit zu stoßen.<sup>53</sup> Die Unternehmensleitung ging in ihrer Einordnung des neuen Arbeitszeitsystems einen Schritt weiter, indem sie eine neue „Bindungsdefinition“ der Beschäftigung einforderte, die durch eine gewachsene Variabilität des Beschäftigungsverhältnisses geprägt sei.<sup>54</sup> Sie setzte hierbei auf die Kompatibilität der Ausdifferenzierung von Lebensstilen mit den gewachsenen Flexibilitätsanforderungen.

55  
Kerstin Jürgens/  
Karsten Reinecke: Zwischen  
Volks- und Kinderwagen, Berlin  
1998; Volker Hielscher/  
Eckart Hildebrandt: Zeit für  
Lebensqualität, Berlin 1999.

Ein letzter wesentlicher Aspekt, der die Vier-Tage-Woche ermöglichte, lag in der herausragenden Bedeutung der Volkswagen-Werke für die jeweiligen Standortregionen, was zu einem hohen öffentlichen Druck zur Vermeidung von Entlassungen führte. Da eine beschäftigungssichernde Alternative existierte, hätten beide Seiten die Verantwortung für die negativen regionalen Folgen zugewiesen bekommen, die darüber hinaus auch für die Zweige der Sozialversicherung beträchtlich gewesen wären. Aus den genannten Gründen kam es im November 1993 zum Abschluss eines Tarifvertrages, der die wöchentliche Arbeitszeit um 20 Prozent von 36 auf 28,8 Stunden verkürzte, was mit einem durchschnittlichen Einkommensverlust von 16 Prozent einherging. Damit waren potenziell 20 000 Beschäftigungsverhältnisse zu sichern. Der Abbau von 10 000 Beschäftigungsverhältnissen erfolgte über Vorruhestandsregelungen.

#### 4.2 Zur paradigmatischen Bedeutung der Vier-Tage-Woche

Auch wenn das IG Metall-/VW-Modell zur Arbeitszeitgestaltung nicht umfassend auf andere Tarifgebiete übertragen wurde, hat es eine über Volkswagen hinausgehende paradigmatische Bedeutung erlangt. Wie die bei der Lufthansa, bei Daimler-Chrysler Nutzfahrzeuge oder bei Opel eingeführten Arbeitszeitverkürzungen demonstrieren, hat sich die Volkswagen-Woche inzwischen zu einem Referenzmodell für die Beschäftigungssicherung in Krisensituationen entwickelt, an dem sich andere Unternehmen orientieren. Wenn heute die personalpolitische Bewältigung von akuten ökonomischen Krisen veränderten Rationalitätskriterien folgt, dann zeigt dies auch den gewachsenen gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen an, nicht nur Massenentlassungen, sondern dauerhaften Personalabbau zu vermeiden. Unternehmen sind aufgefordert, in ihren Entscheidungen die schon vorhandene Belastung der Gesellschaft durch Massenarbeitslosigkeit zu berücksichtigen, anstatt die Sanierungskosten weitgehend auf die Gesellschaft abzuwälzen. Damit ist eine Gegenposition zur Logik des Kapitalmarkts formuliert, der dem Abbau von Beschäftigung mehr oder weniger gleichgültig gegenübersteht.

In der Mitbestimmung bei Volkswagen löste die Vier-Tage-Woche einen Qualitätssprung aus. Der Tarifabschluss veränderte nachhaltig die tarifpolitischen Zielsetzungen der Arbeitnehmervertretung. Bisher galt die Führungsposition des Haustarifvertrages bei den materiellen Leistungen und Schutzbestimmungen als Erfolgsmaßstab. Der 1993 unterzeichnete „Tarifvertrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung“ hingegen rückte den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen ins Zentrum. Dafür mussten durch den weitgehenden Verzicht auf Lohnausgleich erhebliche materielle

Einbußen akzeptiert werden, die diesen erweiterten Schutz der Beschäftigung überhaupt erst durchsetzbar machten. Die Arbeitnehmervertretung vollzog diese Akzentverschiebung nicht nur unter dem Druck der akuten Beschäftigungskrise, sondern sah in dem Sicherungskonzept den ersten Baustein einer umfassenden Strategie zur Zukunftsentwicklung.

In dieser strategischen Entscheidung nahm das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume erste Gestalt an, weil die Verhinderung von Massenentlassungen eine Lebens- und Beschäftigungsperspektive auch für folgende Generationen eröffnet. Diesen Entwicklungsschritt vollzog die Mitbestimmung unter dem Eindruck der weltweiten Rezession auch an internationalen Volkswagen-Standorten, was dem neuen Paradigma eine über Deutschland hinausweisende Dimension verleiht. Unter Beteiligung des Gesamtbetriebsrats und der IG Metall wurde ein angepasstes Vier-Tage-Konzept für die Standorte in Brasilien entwickelt, um dort Massenentlassungen zu verhindern. Das 1997/98 vereinbarte Modell wurde nach einer konjunkturellen Erholung ausgesetzt, um im Jahr 2001 in modifizierter Form wieder in Kraft zu treten.

Der in dem neuen Arbeitszeitsystem enthaltene Regelungsrahmen für die Flexibilität der Arbeitszeit konstituiert ein hochgradig aufgeladenes Spannungsfeld. Denn unter Anwendung unterschiedlicher Schichtmodelle kann die persönliche Arbeitszeit erheblich schwanken und bis auf 48 Stunden in der Woche ausgedehnt werden. Im Rahmen eines Jahresarbeitszeitsystems ist auch eine Unterschreitung von 28,8 Stunden wöchentlich punktuell möglich. Auf der Grundlage einer erheblich reduzierten Basisarbeitszeit hat der erweiterte Regelungsrahmen für die Arbeitnehmervertretung den Vorteil, Marktschwankungen besser abfedern zu können. Die Beschäftigung rückt damit unter verschärften Wettbewerbsbedingungen nicht so schnell an jene Gefährdungslinie heran, deren Überschreitung zum Personalabbau führt. Die erhöhte Flexibilität verschafft somit eine Vorteilsposition.

Allerdings gestaltet sich die Vermittlung zwischen dem neuen Flexibilitätsregime und den persönlichen Interessen der Beschäftigten wesentlich komplexer. In der Einführungsphase des neuen Arbeitszeitsystems wurde gerade dieser Aspekt durch zwei sozialwissenschaftliche Forschungsprojekte kritisch durchleuchtet.<sup>55</sup> Beide Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass die Erweiterung des Flexibilitätsrahmens zu einer weitgehenden Durchsetzung eines betriebswirtschaftlich dominierten Zeitregimes geführt habe, das auf die persönliche Lebensführung belastend wirke und Hoffnungen auf positive Auswirkungen für das gesellschaftlich-politische Engagement wie auch für die familiäre Lebensgestaltung zerstöre.

Der Gesamtbetriebsrat und die Betriebsräte in den Werken versuchten dieses Vermittlungsdilemma zu entschärfen, indem sie die Instrumente zur

Planung und Abstimmung des Flexibilitätsregimes veränderten. Zum einen wurde die Vielzahl von Arbeitszeitmodellen, die vor allem im Werk Wolfsburg die Einführungsphase prägte, deutlich reduziert. Zum anderen wurden Programm- und Arbeitszeitplanung so vorausschauend aufeinander abgestimmt, dass die Arbeitszeiten pro Quartal oder sogar halbjährlich konkretisiert werden konnten. Außerdem ist die Einplanung von Freizeitblöcken in den Schichtsystemen zum Bestandteil der Personalplanung geworden. Und schließlich zwingt der Tarifvertrag zu Verhandlungen über Einstellungen, wenn im Werksdurchschnitt eine Wochenarbeitszeit von 35 Stunden überschritten wird. Die regelmäßige Berichterstattung über die Entwicklung von Arbeitszeiten weist seit der Einführung des neuen Systems aus, dass diese Linie mit wenigen Ausnahmen beim Anlaufen neuer Modelle gehalten wurde.

Die Einrichtung von rund 11 000 neuen unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen seit 1994, davon rund 6 000 in der Fertigung, belegt, dass es der Arbeitnehmervertretung gelungen ist, eine Abschottung des Unternehmens gegenüber dem Arbeitsmarkt zu verhindern. Die prozeduralen Veränderungen in der Abstimmung des Zeitregimes ermöglichen den Betriebsräten in der Praxis, erheblichen Einfluss auf dessen Ausgestaltung zu nehmen. Ihre Beteiligung stellt sicher, dass aus dem Flexibilitätsrahmen nicht ein „Anweisungssystem“ entsteht, in dem der Mitbestimmung keine Gestaltungsspielräume belassen und Mitbestimmungsrechte ausgehöhlt werden. Die direkte Verknüpfung von Arbeitszeitentwicklung und Einstellungen hat diese Mitbestimmungsposition sogar eher verbessert.

Das neue Arbeitszeitsystem allein kann sicher nicht dazu beitragen, gesellschaftliches Engagement und familiäre Lebensformen im Sinne einer emanzipatorischen gesellschaftlichen Entwicklung zu verändern. In jedem Fall aber bieten die faktische Verkürzung der Arbeitszeit und die gewachsene Beschäftigungssicherheit hierzu bessere Möglichkeiten. Das Arbeitszeitsystem bei Volkswagen hat indes zwei Probleme zutage treten lassen, die aus Sicht der Arbeitnehmervertretung bisher nicht befriedigend gelöst sind. So führte der gesetzte Flexibilitätsrahmen insbesondere in den Komponenten fertigen Bereichen zu einem erneuten sukzessiven Ansteigen der Regelarbeitszeit, um die Preiskalkulation gegenüber konkurrierenden Angeboten von externen Zulieferern zu beeinflussen. Die „Bloßstellung“ der Arbeit gegenüber dem Markt erhöhte den Druck, was den Intentionen des Tarifvertrags zuwider läuft. Gegensteuern lässt sich hier nur mit einer Innovations- und Kompetenzstrategie, die in diesen Unternehmensbereichen die Basis für Beschäftigung neu strukturiert. Denn in einem rein kostenorientierten Wettbewerb bleiben ihnen insbesondere auf Grund einer verschärften Konkurrenz von osteuropäischen Standorten nur sehr geringe Spielräume.

Ein zweites Problemfeld stellt die zunehmende Belastung von Spezialisten in allen Feldern des Wertschöpfungsprozesses dar. Insbesondere die von Volkswagen initiierte „Modelloffensive“ ging mit einem steigenden Arbeitspensum einher, dem das Wachstum der Personalkapazitäten bei weitem nicht entsprach. Infolgedessen bildeten sich für diese Bereiche und Beschäftigtengruppen „Normalarbeitszeiten“ weit jenseits der tarifvertraglichen Basisarbeitszeit heraus. Dies nötigte die Arbeitnehmervertretung und die Unternehmensleitung, den für die Durchsetzung des neuen Arbeitszeitsystems grundlegenden egalitären Anspruch aufzugeben. Stattdessen schälten sich Differenzierungsmuster heraus, die mit dem Flexibilitätsbegriff nur unzureichend beschrieben sind. In den Fahrzeug fertigen Bereichen prägt die notwendige Anpassungsfähigkeit an Marktschwankungen die Arbeitszeitregelungen; die Komponenten fertigen Bereichen stellen die Arbeitszeit unter die Maßgabe einer führenden Kostenposition gegenüber externen Lieferanten; die Arbeitszeiten in den vorwiegend wissensbasierten Bereichen sind durch eine hohe Verfügbarkeit bei engen Termin- und Kostenvorgaben gekennzeichnet. Diese Differenzierung wird die Arbeitnehmervertretung tarifvertraglich und betrieblich zu differenzierten Antworten zwingen.

Aus Sicht der Unternehmensleitung erfordert ein erweiterter Flexibilitätsrahmen eine gleichsam flexiblere Strukturierung der Programmplanung und des Fertigungsverbundes. Dies macht zusätzliche Investitionen und eine Synchronisierung der logistischen Kette notwendig. Darüber hinaus nimmt der Koordinationsbedarf für die Integration von Prozessen zu. Flexibilität kann deshalb nur realisiert werden, wenn sie auf einer klaren strategischen Priorisierung und auf transparenten Spielregeln aufbaut, auf deren Einhaltung sich die Akteure auch verlassen können müssen. Bestandteile dieser Spielregeln sind zum Beispiel die Gewährleistung von Beschäftigungssicherheit oder von Entwicklungsperspektiven für einzelne Standorte. Die Unternehmensleitung ist daher permanent gefordert, eine Ausbalancierung konkurrierender Zielsetzungen vorzunehmen, was für Friktionen und Konflikte sorgt. In diesem Zusammenhang spielt die Mitbestimmung die Rolle eines Katalysators für die Koordination des Handelns im Unternehmen. Denn das erforderliche Vertrauenskapital wird in erheblichem Maße durch die Mitbestimmung gebildet und weiterentwickelt.

In der sozialwissenschaftlichen Debatte hat unter anderen Richard Sennett darauf hingewiesen, dass die Flexibilisierung unter betriebswirtschaftlicher Dominanz ein gesellschaftliches Gefahrenpotenzial birgt. In eine ähnliche Richtung argumentiert prägnant Oskar Negt: „Eine Gesellschaft, die Raubbau an der Beziehungsarbeit betreibt, um mehr Autos zu produzieren, wird am Ende selbst für die Automobilproduktion keine verlässlichen Arbeitskräfte mehr mobilisieren können; in dem Maße, wie Fachkompetenz einen hohen Grad der intellektuellen und psychischen Konzentration verlangt, müssen Sozialisationsbedingungen so gestaltet sein, dass inkollektiven Ruhezeiten Beziehungsenergien freigesetzt werden.“<sup>56</sup>

Zu ergänzen wäre, dass Empathie und Vertrauen Grundbedingungen für die soziale Integrationsfähigkeit eines Unternehmens sind. Ohne sie laufen auch alle Fachkompetenzen ins Leere. Die von Negt angesprochene Gefährdung zwischenmenschlicher Beziehungen unterstreicht die eminent wichtige Funktion des neuen Mitbestimmungsparadigmas. Denn nachhaltige soziale Entwicklungsräume können nur geöffnet und gesichert werden, wenn Arbeitnehmervvertretungen diese zu einem Thema der Mitbestimmung machen. Wegen der gestiegenen Flexibilität in Unternehmen wird dabei die Durchdringung von Arbeit und Freizeit sowie von Arbeit und Qualifizierung an Relevanz für die Gestaltung der Arbeitszeit gewinnen.

\_57  
Volkert, Mitbestimmung als  
Innovationsmotor, S. 5.

### 4.3 Die Einführung der Standortsymposien

Einen weiteren Schritt zur Herausbildung des neuen Paradigmas stellen die 1993 eingeführten Symposien zur Standort- und Beschäftigungssicherung dar, die inzwischen in allen sechs deutschen Werken der Volkswagen AG jährlich abgehalten werden. Sie bilden ein Forum, in dem Vertreter des Konzern- und Markenvorstandes, des Werkmanagements und des Betriebsausschusses des Betriebsrats über den Leistungsstand des jeweiligen Werkes und dessen Zukunftsstrategie diskutieren. Ein gesonder-tes Symposium für die Forschung und Entwicklung findet im gleichen Turnus in Wolfsburg statt. Eingebettet sind die Symposien in einen jährlich durchgeführten, standardisierten Beratungs- und Abstimmungsprozess zur Unternehmensplanung, den der Vorstand mit dem Gesamtbetriebsaus-schuss des Gesamtbetriebsrats von Juni bis zur Aufsichtsratssitzung im November vornimmt. An diesen Beratungen nehmen auch der Konzernbe-triebsrat sowie der Europäische und der Weltbetriebsrat teil. Im Vordergrund stehen die übergreifenden Themen der Unternehmensentwicklung, von der Produkt- über die Absatz- bis zur Produktions-, Investitions-, Ergebnis- und Beschäftigungsplanung. Dabei wird auch über die Auslastung von Standorten und die Verteilung von Ressourcen entschieden. Die Unter-nehmensplanungen werden in den Symposien für den jeweiligen Standort spezifiziert und detailliert beraten.

Der Auslöser für die institutionelle und prozedurale Weiterentwicklung der Mitbestimmung war das ernüchternde Ergebnis einer Analyse, die der örtliche Betriebsrat zum Produktspektrum des Werks Braunschweig vorge-nommen hatte.<sup>57</sup> Hiernach drohte das Leitwerk für Achsen, Bremsen und Fahrwerke von den Hauptlinien der fahrzeugtechnischen Entwicklung ab-gekoppelt zu werden. Dieser Befund gab zwingend vor, die technologische Wertschöpfungsbasis und die Produktpalette unverzüglich zum Thema der Mitbestimmung zu machen, sollten die Grundlagen für eine nachhaltige

\_58  
Nestor d' Alessio/Herbert  
Oberbeck: Einstieg in ein neues  
Rationalisierungsparadigma, in:  
Udo Klitzke/Heinrich Betz/  
Mathias Möreke (Hrsg.):  
Vom Klassenkampf zum  
Co-Management?,  
Hamburg 2000, S. 112.

Beschäftigungsentwicklung in vielen Bereichen nicht verloren gehen. Auch dies wurde zu einem symbolischen Schlüsselerlebnis, in deren Folge die Symposien, von Braunschweig ausgehend, für die gesamte Volkswagen AG eingerichtet wurden. Parallel hierzu schloss der Gesamtbetriebsrat die neue Betriebsvereinbarung „Global- und Forward-sourcing“ ab, die als Reaktion auf die Berufung von José Ignacio López zum Vorstand für Produk-tionsoptimierung und Beschaffung die Mitbestimmungsrechte des Gesamt-betriebsrats wie der Betriebsräte bei Einkaufsentscheidungen ausdehnte, um insbesondere die Zukunft der hauseigenen Komponentenfertigungen zu sichern.<sup>58</sup>

Unter dem zwischenzeitlich gewählten Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Klaus Volkert wurde damit eine Erweiterung der strategischen Fokussierung der Mitbestimmung eingeleitet. Mit Blick auf die Krise 1974/75 und ihre beschäftigungspolitischen Konsequenzen drängte der Gesamtbetriebsrat auf eine verbindliche Planung zur „Fabrikbelegung“. Darüber hinaus wurden die Bedingungen für neue Investitionen und Übernahmen ausgehandelt und in Vereinbarungen fixiert. Hierbei ging es um die essenzielle Frage nach den Kernkompetenzen des Unternehmens als Voraussetzung für eine stabile Beschäftigung unter den Bedingungen von Globalisierung, flexibler Spezialisierung und verschärftem Wettbewerb.

Grundsätzlich kritisierte der Gesamtbetriebsrat, dass keine Strategie zur Herausbildung zukunftsfähiger Kernkompetenzen erkennbar sei. Die Ausweitung der Modellpalette wurde zwar als adäquate Antwort für den nächsten Produktlebenszyklus akzeptiert, als Basis für die Zukunftsent-wicklung des Unternehmens jedoch für unzureichend befunden. Bezeichnenderweise stellte der Gesamtbetriebsrat das Fehlen von Entwicklungskompetenz in den Vordergrund der Kritik und machte dies akzentuiert an der Elektronik als Querschnittstechnologie fest. Überdies for-derte er Veränderungen der Unternehmenssteuerung. Budgetgesteuerte Cost-Center sollten durch einen Zuwachs an Selbstständigkeit, Befugnissen und Ressourcen in ergebnisgesteuerte Geschäftsfelder transformiert wer-den, um innovative Kernkompetenzen auszubauen und in Komponenten bzw. Systeme umzusetzen. Den gleichen Zweck verfolgte der Vorschlag, die Prozessflussverantwortung von der Entwicklung bis zum Einbau zu dezentralisieren und in die Kompetenzen der Werke zu verlagern. Eine gesell-schaftsrechtliche Verselbstständigung wurde indes dezidiert abgelehnt.

Die Unternehmensleitung ließ die Debatte über diese Themen zu, forderte hierbei aber verstärkte Anstrengungen der Werke ein, um die neuen Funktionen und Prozesse zu finanzieren. Eine klare Definition von Kern-kompetenzen zum Gegenstand von Vereinbarungen zu machen, lehnte sie als zu starr ab. Dennoch gelang es den Mitbestimmungsträgern in den Sym-posien immer wieder, punktuell Vorstöße in neue Produkt- oder Geschäfts-felder zu verabreden und den Aufbau von neuen Entwicklungskapazitäten

in den Werken zu initiieren. Mit der Verabschiedung einer Elektronikstrategie räumte die Unternehmensleitung im Übrigen Versäumnisse in der Elektronikentwicklung ein und stimmte der Einrichtung des Projekts „Zukunftsentwicklungsprozess Komponentenstrategie“ zu, das gemeinsam mit dem Gesamtbetriebsrat bis in die Gegenwart betrieben wird. Auch bei der finanziellen Steuerung zeichneten sich Veränderungsprozesse ab. Die unternehmenspolitische Grundorientierung des Vorstandsvorsitzenden Piëch war vor allem darauf ausgerichtet, den internen Wettbewerb permanent zu intensivieren. Dies sollte eine Zuteilung von Ressourcen ausschließen, deren Finanzierbarkeit nicht direkt aus der Rentabilität der jeweiligen Einheit ableitbar war. Die werksbezogene Bildung von Geschäftseinheiten (Business-Unit), die der Schaffung von strategisch handlungsfähigen Bereichen zum Ausbau von bestehenden und zur Entwicklung neuer Kernkompetenzen diente, blieb damit unvollkommen.

#### 4.4 Zur paradigmatischen Bedeutung der Standortsymposien

Mit dem erweiterten System der Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik verband die Arbeitnehmervertretung den Anspruch, von der Unternehmensleitung als autonomer, kompetenter und durchsetzungsfähiger Kooperationspartner in einem strategischen Entwicklungsdialog anerkannt zu werden. Sie nutzte die Symposien im Sinne des neuen Paradigmas und leitete nachhaltige Veränderungsprozesse ein, indem sie Mängel der Unternehmensstrategie offenlegte und dadurch einen Veränderungsdruck erzeugte, der hinhaltende Widerstände gegenüber einem solchen Dialog zu überwinden half. Ihre innovationsorientierte Politik konnte auf einem Konsens über die Sinnhaftigkeit der Plattform- und Mehrmarkenstrategie sowie der Modelloffensive aufbauen, setzte sich aber in Teilen deutlich von der Position des Vorstands ab.

Dies gilt auch für die Entwicklung des VW-Konzerns zu einem globalisierten Unternehmen. Die Investitionspolitik der Unternehmensleitung zielte darauf ab, neue Kapazitäten für die Fahrzeugfertigung auf Wachstumsmärkten und Aggregatewerke (Motoren, Getriebe) in Niedrigkostenstandorten zu errichten. Darüber hinaus sollte die technische Flexibilität durch Einrichtung von „Drehscheiben“ erhöht werden, die in bestimmten Werken die Voraussetzungen schufen, unterschiedliche Modellreihen in variierenden Mengen zu produzieren. Auf diese Investitionsentscheidungen nahm die Arbeitnehmervertretung insofern Einfluss, als sie eine Beibehaltung der Kapazitäten an den traditionellen inländischen Standorten sowie eine ausbalancierte Auslastung einforderte und durchsetzte. Eine Desinvestition von Kapazitäten in Deutschland konnte so verhindert wer-

den, obwohl dies eine durchaus reale Option darstellte. Hierbei half die beschäftigungspolitische Verpflichtung des neuen Arbeitszeitsystems.

Die Standortsymposien erweiterten den Mitbestimmungsfokus und verstärkten die Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung auf die Unternehmensplanung. So gelang es, in bestimmten Geschäftsfeldern Neuorientierungen durchzusetzen und Zukunftsentwicklungen anzustoßen. Hierbei darf nicht vernachlässigt werden, dass jede Entscheidung über Kernkompetenzen auch ein Ausschlussmoment darstellt. Denn sie legt fest, wo künftig die Schwerpunkte der Unternehmens liegen und wo nicht. Die Arbeitnehmervertretung sollte daher ihre Strategie immer einem solidarischen Vermittlungsprozess unterziehen, der allen Beschäftigtengruppen eine Perspektive bietet.

Ihre Beteiligung bei der Festlegung von Kernkompetenzen und Zukunftsfeldern trägt dazu bei, Entwicklungsräume für die Beschäftigung von morgen aufzuschließen. Mitbestimmung wird antizipierend und zum Innovationsmotor. Im Selbstverständnis der Arbeitnehmervertretung handelt es sich hierbei nicht um ein Co-Management, denn ihre Interessenpolitik bleibt primär auf die Belegschaft bezogen. Allerdings eignet sich die Arbeitnehmervertretung eine eigene Perspektive der Unternehmensentwicklung an, die am ehesten geeignet ist, den Interessen der Beschäftigten zu entsprechen. Dies setzt voraus, die Unternehmensstrategie in ihrer Gesamtheit in den Fokus zu nehmen. Eine Beschränkung auf „soziale Aspekte“ würde zu kurz greifen und die Problemlagen auch nicht ansatzweise erfassen.

Für die Unternehmensleitung ist die neue Qualität der Mitbestimmung durchaus prekär. Einerseits integriert die autonome Sichtweise der Arbeitnehmervertretung den Wettbewerb, womit eine strategische Berührungsfäche für Kompromissbildungen entsteht. Andererseits dringt die Mitbestimmung tief in einen Entscheidungsbereich vor, der bisher allein der Unternehmensleitung vorbehalten war. Eine dezidierte Ablehnung ihrer Positionen birgt das Risiko von Konflikten, das Eingehen auf Alternativvorschläge die Gefahr eines Kompetenz- und Machtverlusts. Zwischen diesen beiden Polen schwankend, entscheidet sich die Unternehmensleitung in der Regel dafür, einen kritischen Dialog mit der Arbeitnehmervertretung aufzunehmen und sich nicht per se aus machtpolitischen Erwägungen zu verweigern. Allerdings erweisen sich Kompromissbildungen in dieser machtpolitisch sensiblen Konstellation als schwierig. Denn die Integration der Mitbestimmungspositionen in die Unternehmensstrategie ist nur durch eine beiderseitige Annäherung möglich, die am Ende keinen machtpolitischen Verlierer kennt.

Insoweit taugt das klassische Darstellungsmuster erfolgreichen interessenpolitischen Handelns nur noch bedingt zur Abbildung der betrieblichen

Mitbestimmungswirklichkeit. Alternativlösungen können nur eingeschränkt als eine gegen die Unternehmensleitung durchzusetzende Arbeitnehmerforderung, sondern eher als eine zukunftsorientierte Initiative der Arbeitnehmervertretung in einem kooperativen Prozess dargestellt werden. Der genuine Beitrag, den die Interessenvertretung in der Mitbestimmung leistet, wird damit schwer vermittelbar, obwohl er strategisch und konzeptionell sehr viel anspruchsvoller geworden ist. Die erweiterte Mitbestimmung wirkt folglich auch für die Arbeitnehmervertretung Legitimationsprobleme auf, weshalb sie bei aller Fähigkeit zum Kompromiss auf gezielte Konfliktbildungen nicht verzichten kann. Denn Konflikte dienen dem Erhalt der interessenpolitischen Legitimation, stellen Spielräume für die Autonomie der Arbeitnehmervertretung sicher und helfen Widerstände zu überwinden. Innerhalb des Spannungsbogens zwischen Kooperation und Konflikt gilt es, die Machtpositionen, Kompetenzzuweisungen und Legitimationsgrundlagen so auszubalancieren, dass beide Seiten handlungs- und verhandlungsfähig bleiben.

Die veränderten Anforderungen an Unternehmen lassen indes den Tarifpartnern diesen prekären Vermittlungsprozess aussichtsreicher erscheinen, als in tradierte Konfliktpositionen zurückzufallen. Denn dies würde das bei Volkswagen so entscheidende Gestaltungspotenzial der Mitbestimmung für die Unternehmensentwicklung blockieren. Stattdessen kommt der antizipierenden Mitbestimmungspolitik ein neuer Stellenwert als Innovationsmotor zu. In vielen strategischen Feldern, wie beispielsweise in der Elektronikentwicklung oder in der Einschätzung von zukunftsfähigen Kernkompetenzen, wurde die Arbeitnehmervertretung nach langen Diskussionen in ihren Positionen vom Vorstand bestätigt. In der konkreten Umsetzung bleiben jedoch Reibungsflächen bestehen, die zu permanenten Auseinandersetzungen führen. Die Mitbestimmung sollte deshalb auf Kompromissbildungen setzen, indem sie zum einen auf schrittweise Veränderungsprozesse abzielt und zum anderen Koalitionen mit jenen Teilen des Managements bildet, die den Kooperationsprozess unterstützen und voranbringen.

Für die Zukunft sieht sich die Arbeitnehmervertretung bei Volkswagen vor gravierende Herausforderungen gestellt. Diese gilt es zu bewältigen, wenn die Öffnung und Sicherung nachhaltiger sozialer Entwicklungsräume Bestand haben soll. Der Kostenwettbewerb erzeugt einen wachsenden Druck auf das Unternehmen, die Rentabilität permanent zu sichern und zu erhöhen. Verstärkt wird diese Anforderung durch die Renditeerwartungen des Kapitalmarktes. Die Arbeit gerät damit unter einen zunehmenden Ökonomisierungsdruck. Bisher konnte die Arbeitnehmervertretung ein reines „concession-bargaining“ verhindern. In Zukunft wird dies nur möglich sein, wenn es ihr gelingt, eine wirksame nationale und internationale gewerkschaftliche Strategie zur Beeinflussung von Wettbewerbsbedingungen mit einer innovativen Arbeitspolitik und einer weitgehenden Reorganisation

59  
Werner Widuckel-Mathias:  
Für ein ökologisches Gesamt-  
Verkehrssystem in:  
Manfred Muster/Udo Richter:  
Mit Vollgas in den Stau,  
Hamburg 1990, S. 190ff.

innerhalb des Unternehmens zu verknüpfen. Es gilt, Auswege aus dem wachsenden Wettbewerbsdruck jenseits eines eindimensionalen Kosteneinsparungsmanagements zu finden, damit die Erschließung innovativer Wertschöpfungsfelder sowie die Konfigurierung des globalen Netzwerks Volkswagen dem neuen Paradigma folgen können. Andernfalls endet die neue Mitbestimmungspolitik im Zweifelsfall in der Abwälzung des Kostendrucks auf Lieferanten und/oder in der Verlagerung von Fertigungskapazitäten an Niedrigkostenstandorte.

Dieses worst-case-Szenario weist darauf hin, dass vor allem wertschöpfungsarme, aber personalintensive Fertigungen immer wieder zur Disposition gestellt und schließlich verlagert zu werden drohen. Das Resultat wäre eine überzyklisch sinkende Beschäftigung und eine Umverteilung der Beschäftigungsstruktur zu Gunsten hoch qualifizierter und zu Lasten wenig qualifizierter Arbeit. Eine weitere Gefahrenquelle liegt in den veränderten ökologischen Rahmenbedingungen für die Automobilindustrie. Die Arbeitnehmervertretung hat diese Herausforderung infolge der Krise zu Beginn der 1990er Jahre vernachlässigt, nachdem sie noch Ende der 1980er Jahre die Umweltdebatte innerhalb des Unternehmens und der IG Metall intensiv mitgestaltete.<sup>59</sup> Die umweltpolitische Entwicklung wird eine Ausblendung dieser Herausforderung nicht länger zulassen. Denn die Produktkonzepte geraten zunehmend in Widerspruch zu dem Ziel, Verbrauch und Emissionen abzusenken. Zudem kann die Aufnahmekapazität urbaner Räume für den motorisierten Individualverkehr nicht beliebig gesteigert werden. Die Aufgabestellung, über das Automobil hinaus in Kategorien umweltverträglicher Mobilität zu denken und diese in die Unternehmensstrategien einfließen zu lassen, wird unter diesen Bedingungen drängender und anspruchsvoller.

Für die Unternehmensleitung stellen sich ebenfalls komplexe Herausforderungen. Kann sie für Teilsegmente der Wertschöpfung die Strategie verfolgen, den gestiegenen Kostendruck an die Arbeitnehmervertretung und die Beschäftigten „durchzuleiten“, so muss sie trotzdem eine strategische Fokussierung ihrer Kompetenzentwicklung und Marktposition vornehmen. Beides ist von existenzieller Bedeutung. Verliert sie den Anschluss an neue technologische und humane Schlüsselkompetenzen, dann verliert sie auch den Anschluss an die expandierenden Segmente der Wertschöpfungskette. Die Basis zur Ertragsbildung wird damit immer schmaler. So gesehen, dürfte die Unternehmensleitung daran interessiert sein, Zukunftsfelder zu besetzen und zu arrondieren und die hierfür erforderlichen Kompetenzen durch eine nachhaltige Personalentwicklung zu sichern. Damit ergeben sich Berührungsfelder zu den Interessen der Arbeitnehmervertretung, sofern die Unternehmensleitung die Vorstellung überwindet, dass eine Fokussierung auf Kernkompetenzen in jedem Fall eine Kompetenzreduzierung zur Folge hat.

Diese strategische Perspektive wurde von der Arbeitnehmervertretung in einem Programm für den Zukunftsentwicklungsprozess von Volkswagen aufgenommen und in einzelnen Modulen konkretisiert.<sup>60</sup> Sie bilden in der Summe einen umfangreichen Rahmen für die Diskussion von Entwicklungsanforderungen und reichen von der Komponenten- und Elektronikstrategie über eine Nutzfahrzeugstrategie bis zu alternativen Antrieben, Mobilitätsdienstleistungen und Recycling. Damit sind weitere Themen des strategischen Entwicklungsdialogs benannt, die erkennen lassen, dass die neue Mitbestimmungspolitik über die Standort- und Beschäftigungssicherung hinausgeht.

#### 4.5 Das Modell 5000 x 5000

Das Modell 5000 x 5000, das in einem speziellen System von Tarifverträgen zwischen der IG Metall und der Volkswagen AG vereinbart wurde, bezeichnet einen Ansatz zur grundlegenden Reorganisation der Geschäftsprozesse und der Produktionsarbeit. Auslöser für dieses Projekt war wiederum eine symbolische Schlüsselsituation: Im September 1999 stand nach einer mehrmonatigen Auseinandersetzung die Standortentscheidung für die Fertigung eines Luxus-Geländewagens unter der damaligen Bezeichnung „Colorado“ an, der in den Fertigungsstufen vor der Endmontage simultan mit einem Produkt eines anderen Automobilherstellers gebaut werden sollte. Die Arbeitnehmervertretung plädierte auf Grund der hohen Preisstellung dieses Fahrzeugs vehement für den Standort Hannover, das Stammwerk der Marke „Volkswagen Nutzfahrzeuge“. Die Unternehmensleitung lehnte dies mit Blick auf den hohen Exportanteil in die USA ab und verwies auf notwendige Spielräume zur Abfederung von möglichen Wechselkurs- und Marktrisiken. Auf diese Position konnte sich die Arbeitnehmervertretung nicht widerspruchslos einlassen, ohne mit einer bisher geltenden Spielregel der Fabrikbelegung zu brechen. Demnach sollten hochpreisige Fahrzeuge vornehmlich in Deutschland und niedrigpreisige an Auslandsstandorten produziert werden.

Der Konflikt schien zunächst nicht lösbar, bis die Arbeitnehmervertretung einen beiderseitigen Annäherungsprozess einleitete. Sie stimmte der Standortentscheidung für das Werk Bratislava zu, forderte aber im Gegenzug ein Fahrzeugprojekt in Deutschland, das nicht nur die Sicherung, sondern einen Zuwachs von Beschäftigung in der unmittelbaren Produktion ermöglichte. Dies signalisierte die paradigmatische Erweiterung von der Standort- und Beschäftigungssicherung zur Zukunftsentwicklung. Der Gesamtbetriebsrat stellte die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen in den Vordergrund, weil ein überzyklischer struktureller Trend zum gravierenden Abbau

<sup>60</sup> VW-Gesamtbetriebsrat: Eckpunkte des Zukunftsentwicklungsprozesses, unv. Manuskript, Wolfsburg 2000.

<sup>61</sup> Zit. n. Klaus Volkert/Werner Widuckel: Das Projekt muss gelingen!, in: Frankfurter Rundschau vom 11.08.2001.

<sup>62</sup> Klaus Volkert/Werner Widuckel: Neue Leitbilder für die Gewerkschaft der Zukunft, in: Klitzke/Betz/Mörike: Co-Management, S. 27.

<sup>63</sup> Volkswagen AG: Benchmark-Produktion – 5000 mal 5000, internes Papier, Wolfsburg 1999.

von Beschäftigung erkennbar war. Diesem Trend mit einer fatalistischen Haltung zu begegnen, hielt die Arbeitnehmervertretung für „gesellschafts- und gewerkschaftspolitisch fatal“.<sup>61</sup>

Für die allgemeine gesellschaftliche Verschiebung der Beschäftigungsstrukturen machten Klaus Volkert und Werner Widuckel auch gewerkschaftspolitische Versäumnisse verantwortlich und verlangten grundlegende strategische Konsequenzen, indem sie vor dem Hintergrund der Strukturveränderungen feststellten: „Die notwendige Verknüpfung der Gestaltung industrieller Produktionsarbeit mit den Geschäftsprozessen und der Betriebsorganisation, um diese attraktiver und vielseitiger zu machen, ist in den Kinderschuhen stecken geblieben. Der in den 70er und 80er Jahren in die Debatte gebrachte Ansatz, diese Verknüpfung auch als Potenzial zur Entwicklung von Produktivität und Qualität einzubringen, ist von der Tagesordnung verschwunden, ohne jemals in der Praxis wirklich widerlegt worden zu sein. Dabei wäre hier eine der Grundvoraussetzungen, die hohe Gewichtung von Qualität und Qualifikation in der Produkt- und Personalstrategie von Unternehmen tarif- und betriebspolitisch zu nutzen, ohne immer wieder auf einen reinen Personalkostenwettbewerb zurückgeworfen zu sein.“<sup>62</sup> Diese Position begriff den Strukturwandel der Arbeit nicht als Resultat eines technologisch determinierten Selbstlaufes, sondern vor allem als das Ergebnis arbeitspolitischen Handelns bzw. Nicht-Handelns.

An diesen strategischen Ansatz knüpfte die von Arbeitsdirektor Peter Hartz im November 1999 vorgestellte Projektskizze an,<sup>63</sup> die ebenfalls die Forderung nach zusätzlicher Beschäftigung aufnahm. In einer separaten Unternehmenseinheit sollte ein Beschäftigungsvolumen entstehen, das in zwei Teilprojekten die Einstellung von 5 000 Arbeitslosen gewährleistete, davon 3 500 im größten Fahrzeugwerk Wolfsburg und 1 500 im Werk Hannover, um diesem Standort eine Alternative zur entgangenen Colorado-Produktion (heute „Touareg“) zu bieten. Die Fertigungen sollten in einen „integrierten Geschäftsprozess“ eingebettet werden, der den Sprung zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ermöglichte. Dieses Modell setzte sich explizit von dem Konzept einer „kurzfristigen Re-Taylorisierung“ ab. Integrierter Geschäftsprozess bedeutete gemäß der Skizze, den Vertrieb, die Produktion, die Logistik, die Beschaffung, die Instandhaltung und die Qualitätssicherung mit dem Ziel zu verknüpfen, wettbewerbsfähige Kostenstrukturen zu etablieren. Prinzip der Arbeitsorganisation sollte durchgängig Teamarbeit sein.

Das Ur-Konzept beinhaltete weit reichende tarifsistematische Veränderungen. Das Verständnis von Arbeit als integrierter Produktions-, Kommunikations- und Lernprozess wurde perspektivisch erweitert. Dies bildete laut Projektskizze die Basis für eine dynamische Entwicklung der Produktivität und eine Beschleunigung des Produktionsdurchlaufs, indem Fehlerquellen vermieden würden. Hieraus folgte ein vollkommen neu entwickeltes

Bezugssystem zwischen Arbeitszeit und Einkommen. An die Stelle eines direkten Zusammenhangs von Entlohnung und geleisteter Arbeitszeit sollte ein für alle Beschäftigten konstantes und einheitliches Entgelt in Höhe von 5 000 DM treten. Die zu leistende Arbeitszeit hingegen wurde an die Erfüllung des Fertigungsprogramms gekoppelt und, den gesetzlichen Höchstgrenzen entsprechend, auf wöchentlich bis zu 48 Stunden von Montag bis Samstag fixiert.

Dieser Teil des Ur-Konzepts geriet schließlich zum Hauptstreitpunkt in den Verhandlungen zwischen der IG Metall und der Volkswagen AG und führte zum Scheitern der Verhandlungen im Frühsommer des Jahres 2001. Die Unternehmensseite war wohl bereit, die Arbeitszeit auf 42 Stunden zurückzunehmen, machte aber beim System des Programmentgelts keine Konzessionen. Dies war weder für die IG Metall noch für den Gesamtbetriebsrat akzeptabel, denn beide hatten zwischenzeitlich in einem komplizierten Meinungsbildungsprozess ihre Position neu bestimmt. Schon zu Beginn des Jahres 2000 hatten sich der Gesamtbetriebsrat, die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und die Spitze der IG Metall darauf verständigt, über dieses Konzept zu verhandeln, obwohl sie den darin gelegten tarifpolitischen Sprengsatz sofort erkannt hatten. Denn der neue Bezugsrahmen stellte die Arbeitszeitstrategie der IG Metall grundsätzlich in Frage und drohte durch die Aufhebung der Mitbestimmungsfunktion des Betriebsrats bei der Regelung der Arbeitszeit und der Personalbemessung zugleich die innerbetrieblichen Machtverhältnisse zu verschieben. Allerdings wurden die beschäftigungspolitischen Chancen und die Aussichten auf einen tragfähigen Kompromiss höher gewichtet.

Mit Beginn der Verhandlungen im Frühjahr 2001 setzte eine heftige innergewerkschaftliche Debatte ein, die sich in der Forderung der Skeptiker zuspitzte, das Ur-Konzept für nicht verhandelbar zu erklären. Begründet wurde dies mit dem paradigmatischen Konflikt zwischen einer „nachhaltigen Arbeitspolitik“, für die herausragend der IG Metall-Bezirk Baden-Württemberg stehe, sowie einer rein auf Kostenkonkurrenz abzielenden Strategie, die zudem die Automobilbelegschaften spalte. Beide Konzepte hätten auch unter Berücksichtigung möglicher Kompromissbildungen keinen Platz in der IG Metall.<sup>64</sup> Dieser Position schloss sich der damalige 1. Vorsitzende der IG Metall, Klaus Zwickel, nicht an, sondern plädierte noch nach dem Scheitern der Verhandlungen, wenn auch in verklausulierter Form, für die Wiederaufnahme der Gespräche: „Nach meiner Einschätzung sind die industriepolitischen Implikationen des Projekts durchaus diskussionsfähig und die beschäftigungspolitischen und qualifikatorischen Möglichkeiten – so es gelingt, sie nachhaltig umzusetzen – zukunftsweisend. Der Preis, den VW bis jetzt hierfür verlangt hat, ist jedoch völlig unakzeptabel. Die Diskussion um die Zukunft der Automobil-Produktion hat erst begonnen. Die bislang äußerst konstruktive und innovative Art und Weise, mit der VW in Zusammenarbeit mit der IG Metall schon oft zukunftsweisende Lösungen

<sup>64</sup> Jörg Hofmann: Der Automobilindustrie droht mehr als nur Blechschaden, in: Frankfurter Rundschau vom 8.06.2001.

<sup>65</sup> Klaus Zwickel: Eine Chance vertan – einen Dammbbruch verhindert, in: Frankfurter Rundschau vom 2.07.2001.

<sup>66</sup> Klaus Volkert: Statement zur gemeinsamen Pressekonferenz am 29. Juni 2001, Wolfsburg 2001.

gefunden hat (z.B. die 28,8-Stunden-Woche), ist eine gute Grundlage dafür, dass es auch dieses Mal gelingen wird, das Projekt letztendlich zum Erfolg für alle Beteiligten werden zu lassen.“<sup>65</sup> Für die von Zwickel formulierte Option gab es mindestens zwei gute Gründe. Einerseits geriet die IG Metall in der öffentlichen Diskussion in die Defensive, weil ihr die alleinige Verantwortung für das Scheitern der Verhandlungen zugeschoben wurde. Denn Peter Hartz hatte es verstanden, das Projekt öffentlichkeitswirksam so zu platzieren, dass nur mit tarifpolitischem Expertenwissen erklärbar war, warum kein Kompromiss zur Einstellung von 5 000 Arbeitslosen erzielt werden konnte. Andererseits hätte die von Zwickel positiv erwähnte Kooperationskultur bei Volkswagen durch einen gescheiterten Kompromiss in dieser grundsätzlichen Frage womöglich dauerhaften Schaden genommen. Außerdem mochte sich der IG-Metall-Vorsitzende nicht auf die paradigmatische Entgegensetzung des „süddeutschen Weges“ und des Volkswagen-Modells einlassen, denn in allen Automobilunternehmen waren Betriebsräte genötigt, arbeitspolitische und materielle Konzessionen an die Kostenkonkurrenz zu machen. Und schließlich ließ sich selbst das Ur-Konzept nicht einfach auf ein Modell zur Senkung von Personalkosten reduzieren.

Aus diesen Gründen unternahm der Gesamtbetriebsrat schon unmittelbar nach dem Scheitern der Verhandlungen einen Vorstoß zu deren Wiederaufnahme. Zudem befürchtete er, dass sowohl das Fahrzeugprojekt für den Standort Wolfsburg als auch das in Aussicht gestellte Projekt für den Standort Hannover nicht mehr zu retten seien, falls keine Einigung erzielt werden könne. In einer gemeinsam mit dem Arbeitsdirektor Peter Hartz veranstalteten Pressekonferenz führte Klaus Volkert hierzu aus: „Es kann und darf einfach nicht sein, dass wir uns bei Volkswagen über eine grundsätzliche Herausforderung nicht einig werden. Wir stehen nicht vor dem Ende, sondern vor einer Bewährungsprobe der besonderen Mitbestimmung bei Volkswagen!“<sup>66</sup> Das nun einsetzende Ringen um einen Kompromiss reichte weit über die ohnehin schon grundsätzlichen Streitfragen hinaus. Für die Arbeitnehmervertretung ging es darum, die Fähigkeit der Mitbestimmung zur innovativen Konsensbildung unter Beweis zu stellen und damit das erschütterte Vertrauen in ihre Tauglichkeit zurück zu erlangen. Einen Bruch wollte auch die Unternehmensleitung nicht riskieren, weil damit Eskalationen bei weiteren Standortentscheidungen vorprogrammiert waren.

Klaus Volkert und Werner Widuckel nahmen eine strategische Einordnung eines möglichen Kompromisses in die Tarifpolitik der IG Metall vor. Sie stellten hierbei heraus, dass die Strategie der Arbeitszeitverkürzung an Grenzen gestoßen und die Tarifpolitik nur unter großen Mühen dazu in der Lage sei, die Reallöhne bestenfalls zu sichern. Sie wiesen auf überzyklische Beschäftigungsverluste in der Produktion hin, die technologischen Entwicklungen, der Neustrukturierung der Wertschöpfungskette sowie einer verschärften Standortkonkurrenz geschuldet seien. Deshalb bedürfe es

eines erweiterten tarifpolitischen Ansatzes, der auf die unmittelbare Regelung von Beschäftigungszielen gerichtet sei. Die Chancen dieses Projekts beurteilten die Autoren konträr zur Position des paradigmatischen Ausschlusses. Die quantitative Festlegung eines Beschäftigungsziels und die Einstellung von Arbeitslosen stellte für sie eine neue Qualität in der Tarifpolitik dar, die betriebspolitische und gesellschaftspolitische Zielsetzungen miteinander verbinde.

Darüber hinaus beinhalte das Modell die Möglichkeit, einen Dreiklang in einem System zu konfigurieren, indem Qualifizierung, Arbeitsorganisation und Mitbestimmung in einem integrierten Prozess organisiert und institutionalisiert würden. In der Integration von Arbeiten und Lernen sahen die Autoren den Schlüssel zur nachhaltigen arbeitspolitischen Weiterentwicklung von industrieller Produktionsarbeit, die den Teams und jedem einzelnen Beschäftigten mehr Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten einräume. Dies setzt allerdings voraus, dass adäquate kollektive Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung sowohl bei der Leistungsregulierung als auch im Aufsichtsrat der neu zu bildenden Geschäftseinheit abgesichert seien. Erst dann weise eine denkbare Kompromissbildung über traditionelle Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung hinaus, die materielle Konzessionen für den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen vorsähen. Unter den genannten Bedingungen hielten es die Autoren für akzeptabel, Entlohnungs- und Arbeitszeitbedingungen unterhalb des geltenden Haustarifvertrages für die Volkswagen AG abzuschließen, sofern diese nicht das Niveau der Flächentarifverträge der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie unterschritten. Als nicht kompromissfähig sahen aber auch Volkert und Widuckel das vorgesehene Programmtegel im Ur-Konzept an.

Der in einem Verhandlungsmarathon erzielte Kompromiss stellte für die Arbeitnehmervertretung insofern einen entscheidenden Durchbruch dar, als das System des Programmtegelts erheblich verändert wurde. Die tarifliche Regelarbeitszeit wurde mit 35 Stunden in der Woche im Jahresdurchschnitt fixiert, wobei ein erweiterter Flexibilitätsrahmen (Nutzung von Samstagen und Arbeitszeitkonto) gesetzt wurde. Zu dieser Arbeitszeit können drei Stunden wöchentlich an Qualifizierungszeiten hinzukommen, die dokumentiert und zertifiziert werden müssen und je zur Hälfte durch den Beschäftigten und das Unternehmen finanziert werden. Eine Nachleistungspflicht für Verfehlungen des Programmziels ist unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zwischen den Schichten variabel möglich. Die Pflicht zur zusätzlichen Abgeltung dieser Nachleistung entfällt nur dann, wenn das Unternehmen den Nachweis erbringen kann, dass der Beschäftigte für die Zielverfehlung verantwortlich ist. Die Höhe der Entlohnung orientiert sich am niedersächsischen Flächentarifvertrag und dürfte mit der vereinbarten Entwicklung eines zusätzlichen Bonussystems über dieses Niveau wachsen.

67  
Soziologisches Forschungsinstitut  
Göttingen: Sozialwissenschaftliche  
Evaluation des VW-Projekts 5000  
mal 5000/Auto 5000 GmbH,  
Göttingen 2002, S. 5.

Damit dieses Projekt zu Stande kommt, sind alle Beteiligten ein hohes Maß von Verpflichtungen eingegangen. Dies allein garantiert zwar keinen Erfolg, verspricht aber zumindest ernsthafte Anstrengungen bei der Umsetzung. Zwischenzeitlich wurde auch das für Hannover in Aussicht gestellte zweite Projekt durch eine positive Standortentscheidung („Microbus“) konkretisiert.

#### 4.6 Zur paradigmatischen Bedeutung des Modells 5000 x 5000

Die paradigmatische Bedeutung des Modells 5000 x 5000 kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht abschließend beurteilt werden, da es sich erst am Beginn der Realisierung befindet. Eine erste Einschätzung nach heutigem Kenntnisstand soll gleichwohl vorgenommen werden. Im Sinne der Erschließung nachhaltiger sozialer Entwicklungsräume sind in einem Tarifvertrag erstmalig ein konkretes Beschäftigungsziel und weitgehende Rahmenbedingungen der Arbeits- und Betriebsorganisation – Teamarbeit, Anzahl der Hierarchieebenen, Qualifizierungszeit – vereinbart worden. Hierbei verbinden sich betriebspolitische Zielsetzungen mit gesellschaftspolitischen Ansprüchen, die sich vor allem in der beabsichtigten Einstellung von Arbeitslosen, der sozialen Veränderung von Einstellungskriterien und der Gewährleistung nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit manifestieren.<sup>67</sup>

Ging es bei der Vier-Tage-Woche noch um die Absicherung der vorhandenen Beschäftigungskapazität, so zielt das Modell 5000 x 5000 auf die Entwicklung zukunftsfähiger Beschäftigung in einem besonders gefährdeten Segment unter den Bedingungen von Globalisierung und flexibler Spezialisierung ab. Insofern ergänzt es die durch die Standortsymposien verstärkte Einflussnahme der Mitbestimmung auf den Prozess der Unternehmensplanung. Indem das Projekt den Ausbau von Kernkompetenzen als Basis der Wertschöpfung gewährleisten soll und seinen Fokus auf ein spezielles Segment von Arbeit gesellschaftspolitisch erweitert, werden Perspektiven für die Erschließung sozialer Entwicklungsräume eröffnet.

Für die Arbeitnehmervertretung bietet das Modell potenziell die Chance, die industrielle Produktionsarbeit neu zu strukturieren und eine innovative Organisationsentwicklung des gesamten Unternehmens voranzutreiben. Die Integration von Arbeiten und Lernen bildet die Grundlage für eine dynamische Qualifizierung und die Ausbildung von Problemlösungskompetenz. Überdies können durch die Einbindung von Wissensmanagement in die Produktionsarbeit Spielräume für „spontane“ Vernetzungen im Unternehmen entstehen, durch die hierarchische und funktionale Blockaden

überwunden und souveräne Organisations- und Handlungspotenziale erweitert werden. Das Band zum Abstreifen des tayloristischen Zwangskorsetts ist damit geöffnet. Fertigungsorganisatorisch und infrastrukturell werden diese Potenziale durch Puffer und bereichsbezogene „Lernfabriken“ gestützt, die wesentliche Voraussetzungen für einen selbst gesteuerten Problemlösungsprozess herstellen. Der integrierte Geschäftsprozess entlastet darüber hinaus die Fertigung als Arena für die Kostenreduzierung. Allerdings ist dieser Prozess unvollständig, da die Produktentwicklung ausgespart bleibt.

Der Tarifkompromiss verhinderte, dass mit diesem Modell Mitbestimmungsrechte aufgehoben und Grundpfeiler der tarifvertraglichen Regulierung ausgehöhlt wurden. Zugleich wendete die Arbeitnehmervertretung eine Unterschreitung tarifvertraglicher Mindestnormen ab, die einen Druck auf das gesamte Tarifsysteem entfaltet hätte. Stattdessen wurde ein neuer Bezugsrahmen zwischen dem Beschäftigungswachstum und dessen Arbeitsmarktwirksamkeit, der Organisationsentwicklung des Unternehmens und der Arbeitsorganisation hergestellt, die den Beschäftigten potenziell mehr Verantwortung überträgt und damit ihre Handlungssouveränität stärkt.

Der von der Arbeitnehmervertretung beschrittene Weg birgt gleichwohl Risiken. Denn das Modell wird eine Übertragungswirkung entfalten, die heute im Einzelnen noch nicht abgeschätzt werden kann. Gegen eine arbeitspolitische Perspektiverweiterung wird sich die Arbeitnehmervertretung mit Sicherheit nicht sperren; wegen des Projektcharakters mit einer Laufzeit von 3 1/2 Jahren wäre aber durchaus vorstellbar, dass die Unternehmensleitung bereits vor Projektende eine zumindest teilweise Übertragung der materiellen Inhalte angestrebt, um diese dauerhaft zu zementieren. Für diesen Fall wären Konflikte vorprogrammiert. Außerdem dürfte es die Arbeitnehmervertretung auf Dauer nicht akzeptabel finden, wenn die Beschäftigten in Wolfsburg und Hannover auf einem Werksgelände in zwei vollkommen unterschiedlichen Tarifsysteemen arbeiten. Auch hier zeichnet sich ein Konfliktpotenzial ab, das im Projektverlauf wahrscheinlich an Bedeutung gewinnt. Denkbar wäre deshalb eine schrittweise Konvergenz, die bis zur Verschmelzung den Wechsel von einem in das andere System ermöglicht und zugleich die Einstellung von Arbeitslosen als Zielsetzung aufrecht erhält. Damit würde eine Kettenwirkung entstehen. Ob und wie diese Option zum Tragen kommt, hängt aber letztlich vom Erfolg des Projektes ab.

Bei dessen praktischer Umsetzung besteht die Gefahr, dass zentrale arbeitspolitische Inhalte einem kurzfristigen Kostendenken geopfert werden. Deshalb wird die Arbeitnehmervertretung darauf zu achten haben, die Errichtung von Barrieren durch „Sparversionen“ von vorn herein zu verhindern. Dies gilt sowohl für den Rekrutierungs- und Integrationsprozess des Personals als auch für die Etablierung der technisch-organisatorischen

Struktur und der infrastrukturellen Rahmenbedingungen. Auf diesen Feldern werden zu Beginn des Projekts Pflöcke gesetzt, die über das Gelingen entscheiden. Die Arbeitnehmervertretung begibt sich hierbei in einen arbeitspolitischen Suchprozess, der eine permanente Überprüfung und Korrekturen einschließt. Denn ein derart weitgehendes Konzept von Selbstregulation und Qualifizierung stellt auch für Volkswagen ein Novum dar. Es erfordert eine Umorientierung interessenpolitischer Regulierung, die eine neue Balance zwischen den Rechten des Einzelnen, den Rechten der Gruppe und kollektiven Mitbestimmungsrechten herzustellen hat. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, in der neuen Unternehmenseinheit „Auto 5000 GmbH“ eine funktionsfähige und kompetente Interessenvertretung zu etablieren. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist mit dem Einsetzen von erfahrenen Betriebsratsmitgliedern geschaffen worden. Deren Tätigkeit sollte durch einen interessenpolitischen Entwicklungsprozess innerhalb der Auto 5000 GmbH gestützt werden, um eine authentische Legitimation zu gewährleisten.

Das Qualifizierungskonzept des Modells 5000 x 5000 stellt die Frage nach dem Stellenwert von Facharbeit in der Automobilproduktion. Im Gegensatz zu den Vertretern des paradigmatischen Ausschlusses sieht die Arbeitnehmervertretung bei Volkswagen relevante Beschäftigungsbereiche und Arbeitsinhalte, die mit den berufsfachlichen Anforderungen der traditionellen Elektro- und Metallberufsbilder weder ausreichend beschrieben noch vollständig erfasst sind. Obwohl viele Produktionsbereiche kein hohes Spezialwissen verlangen, bedarf es doch überfachlicher Kompetenzen zur Kooperation und Problemlösung, wobei die Arbeitsmarktfähigkeit dieser Qualifikationen nicht verloren gehen darf. Deshalb wird die Frage zu beantworten sein, ob wir am Anfang einer neuen Berufsbildentwicklung stehen und wie diese gestaltet werden kann, ohne die Entlohnungskriterien auszuhöheln und durch einen „ertragsabhängigen Marktlohn“ zu ersetzen. Schließlich sollte die Arbeitnehmervertretung darauf bedacht sein, dass zwischen der Standortentscheidung zu Gunsten eines deutschen Werkes und der Übernahme des Modells 5000 x 5000 kein Automatismus hergestellt wird. Ohne Bewertung des Projekts würde dies zu einer Übertragungsbewegung führen, die wohl die materiellen Konditionen sofort parat hat, aber nicht die arbeitspolitischen Antworten geben kann, die durch das Projekt erst gefunden werden sollen.

Für die Unternehmensleitung sind die Herausforderungen keineswegs einfacher. Der integrierte Geschäftsprozess stellt im Management die interne Verteilung von Macht und Kompetenzzuweisungen in Frage. Er verlangt Transparenz, legt hierdurch Schwachstellen der Organisation und Prozessgestaltung offen und löst einen hohen Veränderungsdruck aus. Dieser schafft Verunsicherung, zumal die Signale des Marktes nicht mehr vornehmlich auf die Kostenstruktur der unmittelbaren Produktion, sondern auf die Prozesskosten von der Kundenbestellung bis zur Auslieferung bezo-

gen und ganzheitlich interpretiert werden. Durch den integrierten Geschäftsprozess sollen die im Management vermuteten Schwachstellen transparent und beseitigt werden. Zugleich zielt er darauf ab, durch Programmplanung, flexible Lagerkapazitäten und ein optimiertes Produktprogramm die Durchlaufzeit von Aufträgen zu verkürzen und die Kapitalbindung zu senken. Das Projekt 5000 x 5000 stellt damit auch die bisher von der Unternehmensleitung zu verantwortenden Handlungsweisen, Strukturen und Prozesse in Frage.

Die Einlösung der Beschäftigungszusage ist an die Bereitschaft der Unternehmensleitung zu einer nachhaltigen Investitionspolitik geknüpft, die keine Spielräume für kurzfristige Verlagerungsentscheidungen lässt. Damit engt die Unternehmensleitung das Spektrum ihrer Handlungsoptionen erheblich ein. Darüber hinaus steht sie ebenfalls vor einem Übertragungsproblem, wenn die Arbeitnehmervertretung im Falle der Ausweitung des Modells auf die Akzeptanz der veränderten Systematik der Vereinbarung von Beschäftigungszielsetzungen dringt. Diese wird vor allem die Zukunftsentwicklung industrieller Produktionsarbeit auch in anderen Bereichen zum Inhalt haben, selbst wenn es dabei nicht in jedem Fall um einen Beschäftigungszuwachs gehen kann.

Ohne Frage stellt das Modell 5000 x 5000 ein Element der paradigmatischen Veränderung der Mitbestimmung dar. Dieser strategische Ansatz könnte noch weiter gehende Folgen haben. Denn aus der Sicherung und Entwicklung eines vorhandenen Segmentes von Arbeit könnte auch die Erschließung neuer Segmente, z.B. Dienstleistungen, abgeleitet werden, wie dies ansatzweise bei der Autostadt in Wolfsburg oder bei der Gläsernen Manufaktur in Dresden zu beobachten ist. Innovatives In-Sourcing dürfte jedoch die Homogenität des Haustarifvertrages tangieren. Klaus Volkert und Werner Widuckel machen deshalb einen klaren Trend zur tarifpolitischen Differenzierung aus, der in ein neues solidarisches Konzept der Interessenvertretung zu integrieren sei, um die drohende Erosion der Bindungswirkung von Tarifverträgen zu verhindern.<sup>68</sup> Diese veränderte Positionierung wurde durch eine plakative Formulierung zum Ausdruck gebracht, die das Tarifsystem bei Volkswagen infolge der Reorganisation des Unternehmens als „Haus mit vielen Zimmern“ bezeichnet.<sup>69</sup>

#### 4.7 Die Etablierung des Europäischen und des Welt-Konzernbetriebsrats

Die zweite internationale Expansionsphase des VW-Konzerns seit dem Ende der 1980er Jahre leitete eine neue Etappe der Unternehmensentwick-

<sup>68</sup> Volkert/Widuckel, Neue Leitbilder, S. 24.

<sup>69</sup> Klaus Volkert: 55 Jahre Betriebsrat bei Volkswagen im Werk Wolfsburg, Festvortrag, Wolfsburg 2000, S. 22.

<sup>70</sup> Werner Widuckel-Mathias: Chancen einer sozialorientierten Bewältigung des Strukturwandels in der Automobilindustrie – am Beispiel des Europäischen Volkswagen-Konzernbetriebsrats; in: Ulrich Steger (Hrsg.): Auf dem Weg zum Euro-Betriebsrat, Frankfurt/Main 1993, S. 146ff.

<sup>71</sup> Widuckel, Globale Integration, S. 324.

lung ein. Stand in den Aufbaujahren, aber auch bei der Errichtung von Produktionsstätten in den USA und in der Volksrepublik China vor allem die Erschließung von Auslandsmärkten im Rahmen einer Strukturierung regionaler Marktverantwortungsbereiche im Vordergrund, so trat seit der Übernahme des spanischen Herstellers SEAT 1986 die konzerninterne Kostenoptimierung durch den Aufbau von Parallelfertigungen hinzu.<sup>70</sup> Hierbei ging es nicht mehr allein um notwendige Direktinvestitionen zur Arrondierung von Wachstumsmöglichkeiten in Auslandsmärkten, sondern um die Schaffung eines Wettbewerbs, der sehr gezielt die traditionellen deutschen Standorte ins Visier nahm. Diese strategische Absicht wurde ab 1990 durch die Errichtung bzw. Übernahme von zusätzlichen Kapazitäten in Tschechien, Polen, Ungarn und in der Slowakei deutlich verstärkt. Der Zusammenbruch des „Realsozialismus“ schuf hierfür günstige Voraussetzungen. Im VW-Konzernverbund wurden nun neue Standorte auf- und ausgebaut, die unter Nutzung von Steuerbefreiungen und niedrigeren Infrastrukturkosten nur ein Zehntel der Arbeitskosten der deutschen Werke verursachten und somit Alternativen darstellten.<sup>71</sup>

Zur Option der Parallelfertigung für überlappende Marktverantwortungsbereiche kam eine neue Integrationsqualität durch die auf Fahrzeugklassen bezogene Plattformstrategie hinzu. Diese ermöglichte zum einen, Marken übergreifend und weltweit Aggregate und Komponenten in hohen Volumina herzustellen und damit die Fahrzeugwerke zu beliefern. Zum anderen konnten Import-/Exportbeziehungen innerhalb des Konzerns variabel den Veränderungen von Rahmenbedingungen, z.B. Wechselkursschwankungen, angepasst werden. Und als dritter Faktor ist zu berücksichtigen, dass auch Fahrzeugwerke Marken übergreifend zu nutzen waren. Aus der regional gegliederten Struktur des Unternehmens entwickelte sich damit ein integriertes Netzwerk, in dem variierende Austauschbeziehungen durch die Nutzung gewachsener Handlungsoptionen organisiert wurden. Dieses Netzwerk stellte für den VW-Konzern eine wesentliche Basis dar, um sein enormes Wachstum in den 1990er Jahren zu bewältigen. Im Jahr 1993 produzierte der VW-Konzern weltweit rund 3 Millionen Fahrzeuge mit 253 000 Beschäftigten. Im Jahr 2002 waren es knapp 5,2 Millionen Fahrzeuge, die mit 323 000 Beschäftigten entwickelt, gefertigt und vertrieben wurden.

Die Arbeitnehmervertretung sah in der internationalen Expansion des Unternehmens nicht nur die Gefahr einer Verschärfung der internationalen Standortkonkurrenz, sondern auch die strategisch folgerichtige Konsequenz aus den dominierenden Grundlinien der Strukturentwicklung in der Weltautomobilindustrie. Denn die weltweite Konzentration und Zentralisation in der Branche verringerte die Anzahl der Hersteller bei gleichzeitigem Größenwachstum. Insofern wäre eine Blockadehaltung weder plausibel noch durchsetzbar gewesen. Darüber hinaus begriff die Arbeitnehmervertretung die Direktinvestitionen auch als Chance, auf der Basis prosperierender Beschäftigung die sozialen und gewerkschaftlichen Rahmen-

bedingungen an Auslandsstandorten zu verbessern. In diesem Zusammenhang erschien es aussichtsreicher, bei der globalen Netzwerkentwicklung selber zum Akteur mit sozialer Verantwortung zu werden, als dies den Wettbewerbern zu überlassen, die in der Regel schlechtere gewerkschaftliche Ausgangspositionen aufwiesen.<sup>72</sup> Und schließlich bot die internationale Wachstumsstrategie des VW-Konzerns die Möglichkeit, zusätzliche Beschäftigung in Deutschland zu generieren, weil nach Ansicht der Arbeitnehmervertretung der Koordinations- und Steuerungsbedarf steige und auch in Deutschland Produktionsumfänge für das expandierende Netzwerk herzustellen seien.<sup>73</sup>

Durch die Entwicklung des VW-Konzerns zu einem integrierten Netzwerk veränderten sich auch qualitative Kompetenzzuweisungen. So wurde mit dem New Beetle erstmalig ein Fahrzeug für die Belieferung aller für dieses Produkt arrondierten Märkte exklusiv durch einen Standort in Übersee verantwortet. Die Entwicklungshoheit übte zwar weiterhin die Zentrale in Wolfsburg aus, die Fertigungsverantwortung wurde jedoch komplett auf das Werk Puebla in Mexiko übertragen. Pries u.a. sehen in diesem Schritt zu Recht eine Zäsur mit Folgewirkungen.<sup>74</sup> Denn hiermit setzte im Unternehmen eine neue Ausbalancierung seiner Innovationskompetenz ein, die nicht mehr ausschließlich durch einen Übertragungsprozess aus den deutschen Standorten in den Konzernverbund integriert wurde.

Insofern verdankte sich die Entscheidung für den mexikanischen Standort nicht allein seiner Marktnähe zu den USA und der strategischen Ausrichtung des New Beetle auf den amerikanischen Kundengeschmack. Sie war zugleich der Notwendigkeit geschuldet, Standorten in „Weichwährungsgebieten“ die Chance einzuräumen, Exporte in „Hartwährung“ zu tätigen und so die Basis für den Technologieimport und die im Konzern als Spielregel verankerte Eigenfinanzierung von Investitionen („self-funding“) zu schaffen. Die flexible Spezialisierung zur Ausdifferenzierung der Kundenbeziehungen wurde damit gleichermaßen zu einem Element der globalen Vernetzung. Diese Tendenz wird sich fortsetzen, da auch die VW do Brasil eine Exportbasis benötigt. Außerdem dürfte mit dem Eintritt der Volksrepublik China in die Welthandelsorganisation (WTO) die strategische Perspektive der dortigen Regierung verbunden sein, den Export auszubauen. Hiervon wird die Automobilindustrie mit Sicherheit nicht auszunehmen sein.

Dass die internationale Expansion des Volkswagen-Konzerns eine Internationalisierung der Mitbestimmung einforderte, zeichnete sich schon mit der Übernahme von SEAT ab. Der Aufbau einer Parallelproduktion in Spanien war für die deutsche Arbeitnehmervertretung ein symbolisches Schlüsselerlebnis, auf das sie zeitverzögert mit einer institutionellen und organisatorischen Weiterentwicklung der Mitbestimmung antwortete. Hierbei konnte der VW-Gesamtbetriebsrat gemeinsam mit der IG Metall auf eine

<sup>72</sup> Widuckel-Mathias: Chancen, S. 148.

<sup>73</sup> Werner Widuckel-Mathias: Globalisierung und Konsequenzen für die betriebliche Mitbestimmung, in: Antje Blocker/Ulrich Heyder/Birgit Mangels-Voigt: Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft, Frankfurt/Main 1997, S. 350.

<sup>74</sup> Pries/Eckardt/Köhler, Auf dem Weg, S. 163ff.

<sup>75</sup> Hans-Jürgen Uhl/Eva Lavon: Der Europäische Volkswagen-Konzernbetriebsrat – Strukturwandel und Globalisierung, internationale Solidarität und solidarischer Beschäftigungsausgleich, in: Joachim Deppe/Reiner Hoffmann/Wieland Stützel (Hrsg.): Europäische Betriebsräte, Frankfurt/Main 1997, S. 216.

langjährig gewachsene Tradition internationaler Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit aufbauen.<sup>75</sup> Ende der 1980er Jahre kam der Gesamtbetriebsrat unter seinem damaligen Vorsitzenden Walter Hiller zu der Überzeugung, dass eine rein nationale Organisation der Arbeitnehmervertretung keine ausreichende Basis für eine wirksame Interessenvertretung mehr bieten konnte. Gefordert war jetzt nicht nur eine internationale Zusammenarbeit, sondern eine internationale Institutionalisierung, die mit der Initiative zur Gründung eines Europäischen Betriebsrats eingeleitet wurde. Dieser strategische Schritt war anfangs innerhalb der IG Metall und des DGB nicht unumstritten, weil er nach Ansicht der Skeptiker die Gefahr eines erstarkenden Syndikalismus in transnationalen Konzernen barg. Letztlich sorgte aber die starke gewerkschaftliche Organisationsbasis der IG Metall bei Volkswagen dafür, diese Bedenken nicht zu einem Hindernis werden zu lassen.

Im Jahr 1990 wurde der „Europäische-Volkswagen-Konzernbetriebsrat“ gegründet, ohne dass es zunächst zu einer vertraglichen Vereinbarung mit der Unternehmensleitung kam. Die Weigerung, zu diesem Zeitpunkt einen Vertrag abzuschließen, war allerdings nicht auf eine prinzipielle Ablehnung zurückzuführen. Vielmehr wollte die Unternehmensleitung zum einen der europäischen Gesetzgebung über Euro-Betriebsräte nicht vorgeifen, zum anderen sollten vor Abschluss einer Vereinbarung praktische Erfahrungen vorliegen. Einer europäischen Institutionalisierung der industriellen Beziehungen stand damit nichts mehr im Wege.

Mit Verabschiedung der Geschäftsordnung erhob der Euro-Betriebsrat die internationale Koordination zum leitenden Prinzip, indem er einen „solidarische(n) Ausgleich der Risiken und Entwicklungschancen“ einforderte und die „solidarische Zusammenarbeit“ zur Handlungsmaxime erklärte. Beide Zielsetzungen konnten an konzernweit geltende Grundsätze der Zusammenarbeit und des Interessenausgleichs anknüpfen, die sich im Zuge der nationalen und internationalen Entwicklung des Unternehmens herausgebildet hatten. Aus den Erfahrungen der Krise von 1974/75 übernahm der Euro-Betriebsrat das Prinzip, in Krisensituation einen Volumen- und Personalausgleich vorzunehmen, um Standorte zu stützen bzw. Krisenlasten zu verteilen. Für die Kapazitätsentwicklung galt, dass Verlagerungen zu Lasten eines Standortes nicht vorgenommen werden sollten und mithin der Kompensation durch Alternativprodukte oder Wachstum bedurften. Dieses Denk- und Handlungsmuster entstand in der Auseinandersetzung um die Errichtung einer Produktionsstätte in den USA, die an die Bedingung einer Kompensation und Auslastungsgarantie für das Werk Emden geknüpft wurde. Vor diesem Hintergrund sicherten sich die Mitglieder des neuen Gremiums gegenseitig zu, keine Verlagerungsabsichten zu unterstützen, ohne diese zuvor im Euro-Betriebsrat zu diskutieren und damit eine Interessenabstimmung und Koordinierung zu gewährleisten. Darüber hinaus wurde ein Informationsaustausch über den Status der Zusammenarbeit

mit dem lokalen Management, über relevante Verhandlungsprozesse und Vereinbarungen sowie über die Entwicklung der politischen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Ländern vereinbart.

Die Organisation des Euro-Betriebsrats gliedert sich in ein Präsidium und ein Plenum; beide treffen sich regelmäßig, mindestens einmal im Jahr. An der Spitze stehen ein Präsident und ein Generalsekretär. Mitglieder im Euro-Betriebsrat können nur frei gewählte Arbeitnehmervertretungen werden, wobei sich die Mitgliederzahl pro Tochtergesellschaft bzw. Standort nach der Anzahl der relevanten Gewerkschaften und der Belegschaftsgröße richtet. Diese pragmatisch ausgerichtete Struktur des Gremiums wurde im Vorfeld intensiv mit den beteiligten Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften abgestimmt. In diesem Diskussionsprozess fiel auch die Entscheidung, die ostmitteleuropäischen Standorte von Beginn an in den Euro-Betriebsrat zu integrieren.

In der Praxis erwiesen sich die dargestellten Grundsätze als tragfähig. Seine erste Bewährungsprobe bestand der Euro-Betriebsrat, als die Auseinandersetzung um die Unternehmensplanung 1992 zu einer drastischen Reduzierung und Streckung von Investitionsplänen insbesondere in Zentral-europa führte. Die daraufhin entstandene Verunsicherung der Arbeitnehmervertretungen bei Škoda und VW Bratislava, heute VW Slovakia, konnte ausgeräumt werden, auch wenn dies nicht ohne Spannungen verlief.

Im Jahr 1992 schloss die Arbeitnehmervertretung die von Beginn an beabsichtigte Vereinbarung mit der Unternehmensleitung ab. Die Unterzeichnung wurde im Beisein des damaligen 1. Vorsitzenden der IG Metall, Franz Steinkühler, bewusst in Brüssel vorgenommen, um eine Signalwirkung für die bevorstehende Verabschiedung einer Europäischen Richtlinie zur Bildung von Euro-Betriebsräten zu entfalten. Die Vereinbarung bestimmte explizit, alle relevanten, die europäischen Produktionsgesellschaften berührenden Themen der Unternehmensentwicklung mit dem Euro-Betriebsrat zu erörtern. Hierzu gehörten die Beschäftigungs- und Standortsicherung, die Entwicklung der Konzernstrukturen, der Produktivität und der Kostenstrukturen, die Entwicklung der Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen, neue Produktionstechnologien, neue Formen der Arbeitsorganisation, die Arbeitssicherheit einschließlich des betrieblichen Umweltschutzes sowie die Auswirkungen politischer Entwicklungen auf das Unternehmen.<sup>76</sup> Bei geplanten Produktionsverlagerungen räumte die Konzernleitung gegenüber dem Euro-Betriebsrat eine Konsultationspflicht ein, wenn sie die Interessen der Beschäftigten in den europäischen Produktionsgesellschaften wesentlich benachteiligen könnten. Ergänzend hierzu erhielt der Euro-Betriebsrat unter der Maßgabe frühzeitiger Information das Recht, eine Stellungnahme abzugeben und Alternativvorschläge zu unterbreiten.<sup>77</sup>

<sup>76</sup>  
Volkswagen AG: Vereinbarung über den Europäischen Volkswagen-Konzernbetriebsrat, Paragraf 4, Wolfsburg 1992.

<sup>77</sup>  
Ebd., Paragraf 5.

Arbeitsrechtlich erwuchs dem Euro-Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht aus dieser Vereinbarung. Zu einem „stumpfen Schwert“ wurde er dadurch nicht. Denn praktisch erweiterte die Verpflichtung zur Erörterung der Unternehmensplanung die qualitative Basis und die Reichweite der Interessenvertretung. Hierfür können drei Gründe geltend gemacht werden: Erstens wurde mit dem Euro-Betriebsrat das Informationsmonopol der Unternehmensleitung und lokaler Managements aufgebrochen. Jede Arbeitnehmervertretung erhielt die Möglichkeit, Informationen mit Hilfe des Euro-Betriebsrats zu überprüfen, der allerdings nur über einen kleinen Stab von Mitarbeitern verfügt. Zweitens wurden die in der Geschäftsordnung dokumentierten Leitprinzipien nicht nur als Selbstverpflichtung der Euro-Betriebsratsmitglieder, sondern als historisch gewachsene Grundpfeiler der Austauschbeziehungen bei Volkswagen in die Mitbestimmung eingeschrieben. Dies gilt vor allem für Deutschland. Die Unternehmensleitung könnte hier einen Bruch mit diesen Leitprinzipien nicht legitimieren, ohne die Vertrauensbasis zwischen Vorstand und Arbeitnehmervertretung zu beschädigen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bisher der Präsident und der Generalsekretär identisch mit dem Vorsitzenden und dem Geschäftsführer des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG waren. Und drittens kann auch die in der Vereinbarung festgeschriebene Praxis der Konsensbildung nicht beliebig verlassen werden, wenn sie glaubwürdig und tragfähig bleiben soll. Aus den genannten Gründen macht es Sinn, zwischen formalen Rechten und faktischer Wirkung zu unterscheiden.

Dies wurde auch bei der Bewältigung der Krise 1993/94 erkennbar. Der Euro-Betriebsrat erwies in dieser Situation erneut seine Fähigkeit, einen internen Interessenausgleich zu organisieren und hierbei die Wahrung der Leitprinzipien zu gewährleisten. Werksschließungen wurden nicht vorgenommen und der Abbau von Personal minimiert. Damit verhinderte die Arbeitnehmervertretung einen Schnitt, der wegen hoher Überkapazitäten durchaus eine denkbare Option darstellte. Einen besonderen Aspekt bildete hierbei die Bewältigung der Krise bei SEAT, die weitaus tiefgreifender war, als der Konjunkturrückschlag erwarten ließ. Die Strategie, SEAT zu einem starken Teil des VW-Konzerns auszubauen, scheiterte 1993 an zwei schwerwiegenden Fehlentscheidungen. Zum einen wurden mit dem Neubau des Werks Martorell Überkapazitäten geschaffen, die auf überzogenen Absatz-erwartungen beruhten. Zum anderen wurde dieser Bau in Fremdwährung finanziert, so dass die in diesem Zeitraum erfolgte Abwertung der Peseta in eine Überschuldung führte, die das Eigenkapital von SEAT aufzehrte. Zudem wurden Strukturprobleme nicht beseitigt. Aus der rückständigen Arbeits- und Betriebsorganisation resultierten überdurchschnittliche Overhead-Kosten, ein Produktivitätsrückstand und Qualitätsprobleme. Die Unternehmensleitung musste schnell handeln, um einen Konkurs abzuwenden und im Wege der Durchgriffshaftung eine direkte Übertragung der Schulden auf die Volkswagen AG zu verhindern. Erforderlich waren die Zuführung von Kapital sowie ein Sanierungskonzept zum Abbau der Überkapazitäten und damit auch zum Abbau von Personal.

Die Arbeitnehmervertretung von SEAT wie auch die spanische Öffentlichkeit traf diese Entwicklung vollkommen unvorbereitet. Für beide blieb unverständlich, wie ehrgeizigen Wachstumsplanungen in wenigen Monaten der drohende Konkurs folgen konnte. In dieser Situation galt es, möglichst umgehend drei Grundvoraussetzungen für eine Sanierung zu schaffen. Zum einen suchte der VW-Konzern um finanzielle Hilfe beim spanischen Staat und bei der Regionalregierung von Katalonien nach, zum zweiten bedurfte es eines Abkommens mit den Banken und zum dritten waren Vereinbarungen mit der Arbeitnehmervertretung zur Regulierung des Personalabbaus abzuschließen. Die Unternehmensleitung und die SEAT-Arbeitnehmervertretung sowie deren beide führende Gewerkschaften UGT und Comisiones Obreras (CCOO) forderten die Unterstützung des Euro-Betriebsrats ein. Die einen appellierten an die Solidarität insbesondere der deutschen Standorte, die anderen baten um Vermittlung, um gemeinsame Vereinbarungen zu treffen, die das spanische Arbeitsrecht zwingend vorschrieb.

Für den Euro-Betriebsrat gestaltete sich diese Situation vor allem deshalb problematisch, weil auf Grund der Absatzkrise keinerlei Spielräume zur Umverteilung von Volumen innerhalb des Konzernverbundes existierten. Nach einer Serie von Gesprächen und Verhandlungen zwischen Vertretern der Konzernleitung, der Spitze des Euro-Betriebsrats und der SEAT-Arbeitnehmervertretung gelang ein Kompromiss, der unter faktischer Ausschaltung des Vorstandes von SEAT erzielt wurde. Die Einigung führte zu erheblichen Härten, da sie die weitgehende Schließung des alten Werkes Zona Franca und einen drastischen Personalabbau zur Folge hatte, wobei ähnlich wie in der Krise 1974/75 Massenentlassungen vermieden und Abfindungsregelungen vereinbart werden konnten. Die Konzernleitung wechselte darüber hinaus den gesamten SEAT-Vorstand aus und ersetzte dessen Mitglieder mit Ausnahme des Präsidenten durch deutsche Manager. Hierfür wurde im Gegenzug der Erhalt der Marke SEAT sowie des „Centro Tecnico“ für bestimmte Umfänge der Produktentwicklung zugesagt. Zudem wurden aus dem bestehenden Produktprogramm kurzfristig zwei zusätzliche Fahrzeugtypen ausgewählt, die als Modelle der Marke Volkswagen im Werk Martorell hergestellt wurden.

Die Durchsetzung dieses Kompromisses gegenüber der Konzernleitung verlief nicht ohne Spannungen. Entschieden wies der Euro-Betriebsrat Erklärungsversuche zurück, die einen deutsch-spanischen Konflikt unterstellten. Vielmehr machte er Managementfehler sowohl in der Konzernzentrale als auch bei SEAT für die Krise verantwortlich. Schließlich sah sich der Aufsichtsrat der Volkswagen AG genötigt, über die Ursachen der Krise eine Sonderuntersuchung in Auftrag zu geben, die zur Veränderung der Konzernsteuerung und zum Ausscheiden von Carl H. Hahn aus diesem Gremium führte.

Dieses Fallbeispiel lässt erkennen, dass der Euro-Betriebsrat schon binnen kürzester Zeit zu einem unverzichtbaren Element der Mitbestimmung und der industriellen Beziehungen geworden war, auf das sich auch die Unternehmensleitung stützte. Die Integration des Euro-Betriebsrats in die Beratungen der Unternehmensplanung war damit nicht mehr rückgängig zu machen. Überdies erkannte die Unternehmensleitung die Chance, über dieses Gremium ihre Sichtweisen auf die Wettbewerbsposition des Konzerns allen Arbeitnehmervertretungen der europäischen Produktionsstandorte direkt zu vermitteln. In umgekehrter Richtung gab das Feedback des Euro-Betriebsrats Auskunft über den Zustand der industriellen Beziehungen an den Standorten und sorgte für mehr Transparenz. Dadurch konnte einerseits Druck auf die jeweiligen Arbeitnehmervertretungen entfaltet werden, andererseits entstand die Möglichkeit einer Gegenkontrolle, ob vom lokalen Management signalisierte Friktionen in den Austauschbeziehungen nur vorgeschoben oder gar durch dieses selbst verursacht worden waren. Damit wird nachvollziehbar, warum unter Ferdinand Piëch grundsätzlich der gesamte Konzernvorstand an den gemeinsamen Plenumsitzungen teilnahm, die jeweils direkt den internen Vorberatungen des Euro-Betriebsrats folgten. Diese Praxis wird unter seinem Nachfolger Bernd Pischetsrieder fortgeführt.

Die auf den europäischen Produktionsverbund beschränkte Interessenvertretung trug der qualitativen Veränderung der Konzernintegration nur unvollkommen Rechnung. Deshalb trieb die Arbeitnehmervertretung bei Volkswagen die Errichtung und vertragliche Anerkennung eines Weltkonzern-Betriebsrats voran. Der 1999 unterzeichnete Vertrag ist weitgehend identisch mit der Vereinbarung über den Euro-Betriebsrat. Gleiches gilt für die Leitprinzipien und Arbeitsweisen des Weltkonzern-Betriebsrats, der nun auch die Standorte in Brasilien, Argentinien, Mexiko und Südafrika in die gemeinsame Interessenkoordinierung integrierte. Die Werke in der Volksrepublik China blieben indes aus gewerkschaftspolitischen Überlegungen ausgeschlossen, weil das chinesische Gewerkschaftssystem nach Auffassung des Weltkonzern-Betriebsrats nicht kompatibel mit den Grundsätzen von Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie sei. Zudem handelt es sich bei den chinesischen Produktionsgesellschaften um Gemeinschaftsunternehmen, deren chinesische Partner ebenfalls Beziehungen zu Wettbewerbern von Volkswagen unterhalten. Gesamtbetriebsrat und IG Metall pflegen allerdings bilaterale Beziehungen außerhalb des Weltkonzern-Betriebsrats und führen gegenwärtig im Zuge der Transformation der chinesischen Gesellschaft einen Dialog zur Mitbestimmung und ihren Chancen.

Die Arbeits- und Wirkungsweise des Weltbetriebsrats unterscheidet sich nicht grundsätzlich von der des Euro-Betriebsrats. Hervorzuheben bleibt sein Engagement in Brasilien, wo mit der angepassten Übertragung eines Vier-Tage-Konzepts auf den Standort ein Schritt zur sozialen Integration im VW-Konzern gelang. Dieser Erfolg belegt, dass unterschiedliche politische

und kulturelle Rahmenbedingungen nicht zwangsläufig zu unterschiedlichen personalpolitischen Lösungen führen müssen. Entgegen der bisherigen Praxis des Personalabbaus mittels Abfindungen wurde das in Deutschland bereits praktizierte Arbeitszeitmodell in der „Brasilien-Krise“ Ende der 1990er Jahre attraktiv und in einem Prozess umfassender Überzeugungsarbeit der Belegschaft vermittelt, die in einer Vollversammlung für die Lösung stimmte. Die Übertragung der Vier-Tage-Woche war aber auch das Ergebnis eines scharf geführten Konflikts zwischen der lokalen Leitung der VW do Brasil und der Konzernleitung. Obwohl die brasilianische Tochter an der Spitze und im Finanzbereich von Managern geleitet wurde, die in den deutschen Zentralen von Volkswagen und Audi ihre Karrieren entwickelten, plädierten sie gegen den Willen des brasilianischen Personalchefs sowie des für die Region Südamerika verantwortlichen Arbeitsdirektors Hartz für einen harten Personalschnitt unter Einsatz der bekannten Abbauminstrumente. Dies stieß auf entschiedenen Widerstand in der Spitze der deutschen Arbeitnehmervertretung und des Welt-Konzernbetriebsrats. Die „Koalition“ für die Einführung eines Vier-Tage-Konzepts setzte sich schließlich durch und machte eine entsprechende Vereinbarung möglich.

Die Übertragung dieses Arbeitszeitmodells auf die Volkswagen de Mexiko hingegen scheiterte Anfang 2002 an der Haltung des lokalen Managements, obwohl sie von der Konzernleitung, vom Weltkonzern-Betriebsrat und von der lokalen Gewerkschaft befürwortet wurde. Die mexikanische Arbeitnehmervertretung machte in diesem Zusammenhang geltend, dass sie durch Setzung extrem kurzer Fristen keine ausreichenden Spielräume für die notwendige Überzeugungsarbeit in der Belegschaft erhalten habe. Das Scheitern der Abstimmung in der Belegschaftsvollversammlung war damit vorprogrammiert und führte zu einem Rückschlag. Der Konfliktverlauf bei der Volkswagen de Mexiko zeigt, dass sich trotz einer Annäherung des technischen und ökonomischen Integrationsgrades an die deutschen Standorte ein Spannungsfeld zwischen den konzerninternen Leitprinzipien und gegenläufigen lokalen Orientierungen industrieller Beziehungen aufbaut. Eine kooperationsgeprägte Kultur steht einem extrem autoritären Paternalismus gegenüber. Unternehmensleitung wie Welt-Konzernbetriebsrat sind deshalb aufgefordert, den Leitprinzipien Geltung zu verschaffen. Andernfalls verlieren sie an Glaubwürdigkeit. Zwischenzeitlich konnte eine Vereinbarung zur temporären Einführung einer verkürzten Arbeitszeit auch bei der VW de Mexico erreicht werden. Die Verschärfung der Absatzprobleme sowie eine nochmalige gemeinsame Intervention von Weltbetriebsrat und Konzernpersonalwesen waren die bestimmenden Faktoren dieser Entwicklung.

Ein spannungsgeladenes Verhältnis zwischen den lokalen Orientierungen und den Leitprinzipien von Volkswagen findet sich auch bei der Volkswagen of South Africa. Bereits in den 1970er Jahren stellte sich der VW-Konzern als Vorreiter gegen die Apartheid dar, indem die südafrikanische Tochter frei

gewählte schwarze shop-stewards sowie die Ausbildung schwarzer Facharbeiter entgegen der geltenden Gesetzgebung zuließ und sogar förderte. Diesem Durchbruch folgte unter großem Engagement der IG Metall die Durchsetzung von „Minimum-Standards“ zur Sicherung gewerkschaftlicher Grundrechte in ganz Südafrika. Gleichwohl waren die industriellen Beziehungen bei der Volkswagen of South Africa von extremen Konflikten geprägt, was immer wieder stattfindende spontane Arbeitsniederlegungen belegte. Schon vor Einrichtung des Welt-Konzernbetriebsrats bemühte sich deshalb die deutsche Arbeitnehmervertretung gemeinsam mit dem deutschen Personalmanagement in vielen Seminaren, die Philosophie der „kooperativen Konfliktbewältigung“ im Betriebsrat und im Management zu verankern. Der Erfolg war bescheiden.

Die extrem hohe Fluktuation der shop-stewards, ein zaghaftes südafrikanisches Personalmanagement, das zwischen der Angst vor Konflikten und Standortverlagerungen schwankte, eine in unterschiedliche, zum Teil militante Gruppierungen gespaltene Belegschaft und eine unerfahrene Gewerkschaftsführung, deren Vorgänger nach dem Ende der Apartheid nahezu vollständig in politische Ämter wechselte, führten vielmehr zu einer starken Instabilität der industriellen Beziehungen. Im Jahr 2000 sah sich das lokale Management gezwungen, rund 1 300 streikende Arbeiter zu entlassen. Die deutsche Arbeitnehmervertretung wie auch der Welt-Konzernbetriebsrat billigten diese Maßnahme, weil sie in dem Streik den Versuch einer kleinen militanten Gruppe erblickten, die Gewerkschaft NUMSA und damit die in ihr organisierte Mehrheit der Belegschaft zu majorisieren. Das Motiv für diese ungewöhnliche „Einmischung“ in den Konflikt bestand in der Befürchtung, dass eine weitere Destabilisierung der industriellen Beziehungen zur Schließung des Standortes führen könnte.

Bestand im gemeinsamen Kampf gegen die Apartheid noch ein enges Band zwischen der deutschen Arbeitnehmervertretung und ihren südafrikanischen Kollegen, so treten heute widersprüchliche Orientierungen insbesondere im Verhältnis zur nationalen Gewerkschaft NUMSA hervor, die eine kooperative Ausrichtung der Mitbestimmung ablehnt und einen fundamental-sozialistischen Ansatz verfolgt. Selbst die Autorität des damaligen Generalsekretärs des Euro- und Weltkonzern-Betriebsrats Hans-Jürgen Uhl, der über lange Jahre die Anti-Apartheid-Kampagne mit hohem Engagement mitgeprägt hatte, konnte diesen Bruch nicht verhindern. Der schwebende Konflikt ist nur dann zu lösen, wenn auf der Basis personeller Kontinuität die industriellen Beziehungen wieder stabilisiert werden können. Dies würde die Voraussetzung dafür schaffen, die Leitprinzipien von Volkswagen und die interessenpolitischen Orientierungen bei der südafrikanischen Tochter wieder kompatibel zu machen. Dem Welt-Konzernbetriebsrat kommt hierbei eine unterstützende Funktion mit begrenzten Interventionsmöglichkeiten zu. Denn die Kontinuität der Interessenvertretung bei der Volkswagen of South Africa kann nur lokal hergestellt werden.

Die aufgezeigten Konflikte an den Volkswagen-Standorten in Spanien, Brasilien, Mexiko und Südafrika illustrieren anschaulich, dass die Interessenlagen der Beteiligten keiner strikten Trennungslinie zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung mehr folgen, sondern zugleich durch das Spannungsfeld zwischen konzernbezogenen und lokalen Sichtweisen überlagert werden. Der Welt-Konzernbetriebsrat steht damit vor der schwierigen Aufgabe, einerseits Unterstützung für die lokalen Arbeitnehmervertretungen zu leisten und andererseits darauf zu achten, die in den Leitprinzipien zum Ausdruck kommenden Gesamtinteressen zu wahren. Dies kann, wie bei der Sanierung von SEAT, zu Konflikten mit der Konzernleitung führen, Auseinandersetzungen mit dem lokalen Management hervorrufen, wie in Brasilien und Mexiko, oder zu Konflikten mit der lokalen Arbeitnehmervertretung bzw. mit der sie organisierenden nationalen Gewerkschaft führen, wie am Beispiel Südafrika demonstriert wurde. Die unterschiedlichen Konfliktkonstellationen zeugen von den hohen Anforderungen an die Interpretations- und Handlungskompetenz des Euro- und Weltbetriebsrats, wenn sie die Aufgabe der interessenpolitischen Abstimmung und Koordinierung erfüllen sollen.

Die schwelenden Konflikte und Spannungen in Mexiko und Südafrika lassen aber zugleich die Grenzen seiner Handlungsmöglichkeiten erkennen. Denn die globale Integration transnationaler Konzerne führt selbst dann nicht zu einer vollständigen Homogenisierung der industriellen Beziehungen und der Problemlösungskonzepte, wenn ein anerkannter Euro- bzw. Welt-Konzernbetriebsrat mit der Konzernleitung auf der Basis gemeinsamer Leitprinzipien zusammenarbeitet. Unter Homogenisierung soll hier ausdrücklich nicht die Gleichförmigkeit der Beziehungen, sondern die jeweils den nationalen Verhältnissen angemessene Adaptierung von Grundsätzen der Zusammenarbeit und von handlungsleitenden Zielen verstanden werden, was immer auch Differenzierungen beinhaltet. Für die Standorte in Mexiko und Südafrika muss gleichwohl die partielle Unvereinbarkeit von Interessen konstatiert werden. Dort haben sich gegenläufige politische und gesellschaftliche Bedingungen sowie lokale machtpolitische Interessen zu Störgrößen entwickelt, die in wichtigen Entscheidungsprozessen eine Anwendung der leitenden Prinzipien verzögern oder gar verhindern.

Deren Durchsetzung wäre nur denkbar, wenn sich an diesen Standorten eine lokale Koalition aus Management und Arbeitnehmervertretung herausbildete, die bereit ist, neue Wege zu beschreiten. Ein solches Bündnis hatten Betriebsrat und Personalmanagement in Brasilien vollzogen, um die tiefe Krise zu bewältigen. In Mexiko und Südafrika hingegen gelang die Koalitionsbildung nicht, was zum einen auf die gesellschaftlichen und politischen Umbrüche, zum anderen auf die Weigerung zurückzuführen ist, traditionelle autoritäre Orientierungen aufzugeben und damit eine Infragestellung von Machtpositionen zu riskieren. Resümierend kann deshalb festgehalten werden, dass die globale Durchsetzung von Leitprinzipien

<sup>78</sup>  
Volkswagen AG: Erklärung zu den sozialen Rechten und industriellen Beziehungen bei Volkswagen, Wolfsburg 2000.

<sup>79</sup>  
Werner Widuckel:  
Global Player – Local Player:  
zwei Seiten einer Medaille in:  
Ulrich Mückenberger/Marcus  
Menzl (Hrsg.): Der Global Player  
und das Territorium, Opladen  
2002, S. 269.

auf einem sehr komplexen Transformationsprozess beruht, dessen Gelingen nicht allein von dem gemeinsamen Willen des Welt-Konzernbetriebsrats bzw. Euro-Betriebsrats und der Unternehmensleitung abhängig ist.

Der Anspruch, gemeinsame Leitprinzipien zu entwickeln und festzuschreiben, wurde gleichwohl nicht aufgegeben. Dies belegt die zwischen Unternehmensleitung, Weltkonzern-Betriebsrat und Internationalem Metallgewerkschaftsbund (IMB) im Juni 2002 vereinbarte „Erklärung zu den sozialen Rechten und industriellen Beziehungen bei Volkswagen“, in der neben der Einhaltung der Kernrechte von Arbeitnehmern gemäß den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) auch die „kooperative Konfliktbewältigung“ als Grundphilosophie der Austauschbeziehungen bekräftigt wird. Beide Seiten unterstreichen hiermit ihren Anspruch auf eine konzernweit geltende Basis industrieller Beziehungen, die über die Wahrung von Grundrechten hinausgeht.<sup>78</sup> Der hierdurch ausgeübte Druck auf alle Standorte treibt den Transformationsprozess voran, weil die dauerhafte Verletzung von leitenden Prinzipien das Risiko von Positionsverlusten im Netzwerk in sich birgt. Darüber hinaus können weder lokale Arbeitnehmervertretungen noch lokale Managements dauerhaft ohne die Billigung und Unterstützung der Konzernleitung und des Weltkonzern-Betriebsrats auskommen, zumal Entwicklungsperspektiven und Ressourcen zur Krisenbewältigung nicht allein lokal erschlossen und umgesetzt werden können.

#### 4.8 Zur paradigmatischen Bedeutung des Euro- und des Welt-Konzernbetriebsrats

Der Europäisierung und Globalisierung der industriellen Beziehungen bei Volkswagen kommt für das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume eine zentrale Bedeutung zu. Diese Erweiterung der Mitbestimmung macht es überhaupt erst möglich, die Spielregeln einer Strategie zur Standort- und Beschäftigungsentwicklung zwischen der Arbeitnehmervertretung und der Unternehmensleitung festzulegen. Werke und Belegschaften bilden damit keine disponiblen Variablen mehr, die im Zuge der flexiblen Spezialisierung einer bedingungslosen Anpassungsforderung unterworfen werden können. Vielmehr erlangen Standorte und Regionen einen eigenständigen Stellenwert als Entwicklungsräume, denen sich Volkswagen verpflichtet fühlt.<sup>79</sup> In dieser Situation unterliegt der Wettbewerb gesetzten Bedingungen, unter denen Standortschließungen und Massenentlassungen als nicht hinnehmbar gelten. Der Wettbewerb wird damit einerseits zu einem Instrument, um Mängel in der

Zielerreichung sichtbar zu machen, was durchaus negative Sanktionen etwa bei der Verteilung von Investitionen und Volumen nach sich ziehen kann. Andererseits nimmt das Unternehmen Wettbewerbsprobleme von Standorten auch als Entwicklungsanforderungen wahr, die lokal und zentral gegensteuernde Maßnahmen auslösen. Der Wettbewerb liefert damit Indikatoren, die Defizite für die Zukunftsentwicklung aufzeigen.

Der Euro- und der Welt-Konzernbetriebsrat machen die Mitbestimmung zu einer Agentur der Globalisierung in sozialer Verantwortung. Für die Arbeitnehmervertretung entsteht dadurch die Möglichkeit, die Ausformung des Wettbewerbs zu beeinflussen. Sie leistet dies auf der Basis einer Interessenabstimmung und -koordinierung und ist hierbei in der Lage, über die jeweiligen lokalen Positionen hinaus ein Gesamtinteresse zu formulieren. Dieses bildet die strategische Basis, um den Zukunftsentwicklungsprozess auf einem globalen Niveau vorantreiben zu können. Denn die eingeforderte „solidarische Verteilung von Risiken und Entwicklungschancen“ bedeutet mehr als die kurzfristige Verteilung von Volumen oder die Abfederung von Krisenlasten. Die zunehmende Integration des Konzerns verlangt eine standort- und länderübergreifende Orientierung bei der Entwicklung der Kompetenzen, der Qualifikation und der Arbeitsorganisation. In der Mitbestimmung entsteht damit eine eigenständige Handlungs- und Gestaltungsebene zur direkten Beeinflussung der globalen Integration.

Allerdings stehen der Euro- wie der Welt-Konzernbetriebsrat bei der Formulierung eines Gesamtinteresses erst am Anfang eines widersprüchlichen und spannungsreichen Entwicklungsprozesses. Die immer wieder geführte Diskussion um die jeweils unverzichtbaren Entwicklungsgrundlagen von Werken, die Übertragung der Vier-Tage-Woche auf die Volkswagen do Brasil sowie die im Weltbetriebsrat intensiv geführte Debatte über das Modell 5000 x 5000 und dessen Bedeutung für die Zukunft der Arbeit sind erste zaghafte Schritte auf diesem Weg. Gleiches gilt für Seminare, Tagungen und Bildungsmaßnahmen zu den Themen Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit. Überdies werden unter dem Motto „Eine Stunde für die Zukunft“ an nahezu allen Standorten des VW-Konzerns gemeinsame Spendenaktionen in den Belegschaften durchgeführt, um nachhaltige Erziehungs- und Ausbildungsprojekte für Straßenkinder in Brasilien, Mexiko und Südafrika dauerhaft zu unterstützen. Auch in solchen Maßnahmen schält sich der neue mitbestimmungspolitische Grundsatz heraus, wonach sich die Arbeitnehmervertretungen nicht nur als Vertreter eines Standortes, sondern als Teil eines gemeinsamen Netzwerkes begreifen und dementsprechend handeln.

Die Definition eines Gesamtinteresses aller Beschäftigten des VW-Konzerns erfordert die Fähigkeiten, vielfältige Einzelinteressen miteinander zu verknüpfen, gemeinsame Kernthemen der Zukunftsentwicklung zu formulieren und hieraus praktische Konsequenzen zu ziehen. Sollten der

Euro- und Weltbetriebsrat dieser Aufgabenstellung nicht gerecht werden, fallen sie in die Rolle eines Informationsgremiums zurück, das seine Einflussmöglichkeiten zum Interessenausgleich vor allem in akuten Krisensituationen geltend macht. Es darf aber bezweifelt werden, dass diese Funktion programmatisch und strategisch ausreicht, um den Zusammenhalt beider Institutionen zu gewährleisten. Denn die globale Integration hat den VW-Konzern zu einem System kommunizierender Röhren werden lassen, dessen Gestaltung nicht auf punktuelles Krisenmanagement beschränkt bleiben darf.

Als „Krisenmanager“ haben sich der Euro-Betriebsrat und der Welt-Konzernbetriebsrat in der Vergangenheit bewährt, indem sie in akuten Krisen- und Konfliktsituationen wesentlichen Einfluss auf die Kompromissbildungen nahmen. Sie fungierten nicht nur als intermediäre Schlichtungsinstanz, sondern trugen als integraler Bestandteil der Arbeitnehmervertretung dazu bei, die Lösung von Interessenkonflikten vor dem Scheitern zu bewahren. Hierbei spielten vor allem der Präsident und der Generalsekretär als legitimierte Autoritäten eine zentrale Rolle. Sie bringen einerseits die Professionalität und Erfahrung der deutschen Arbeitnehmervertretung ein und können andererseits auf ihrer machtpolitischen Position aufbauen, die ihnen gegenüber der Konzernleitung Gewicht verleiht. Dies schafft die Voraussetzungen, um strategische Lösungsansätze im gesamten Unternehmenskontext aufzuzeigen und verhandelbar zu machen, was eine lokale Arbeitnehmervertretung überfordern würde. Diese Rolle kann aber nur auf der Basis einer hohen interkulturellen Kompetenz sowie unter Respektierung und Würdigung der jeweiligen gewerkschaftlichen, kulturellen und politischen Traditionen erfolgreich ausgefüllt werden. Jeder Versuch, eine deutsche Vormundschaft zu etablieren, ist zum Scheitern verurteilt, weil damit die Leitprinzipien ad absurdum geführt und der Interessenabstimmung ihre notwendige Vertrauensgrundlage entzogen würde. Die von Altvater/Mahnkopf festgestellte „Aufherrsung“ eines Gesellschaftsmodells würde so eine fatale Wendung erfahren.

Die Unternehmensleitung pflegt insgesamt eine kooperative Beziehung sowohl zum Euro- als auch zum Weltbetriebsrat. Sie spricht hierbei vor allen die Vertreter jener Standorte und Gesellschaften an, die Leistungsrückstände im Wettbewerb aufweisen. Ihre Akzeptanz der neuen Institutionen spiegelt sich auch in der grundsätzlich befürworteten Integration beider Gremien in den Beratungsprozess der Unternehmensstrategie wider. Allerdings werden in diesem Punkt auch Vorbehalte laut. Sie betreffen zum einen die Maßgabe der Vertraulichkeit, die man in einem derart heterogenen Kreis potenziell gefährdet sieht, und artikulieren sich zum anderen in der Befürchtung, mit einer zu starken Aufwertung der lokalen Arbeitnehmervertretungen durch einen direkten Dialog die Autorität des lokalen Managements zu untergraben. Deshalb ist die Kommunikation der Unternehmensleitung mit dem Euro- und Weltbetriebsrat sehr viel kontrol-

liert als mit der deutschen Arbeitnehmervertretung. Bezogen auf den Zukunftsentwicklungsprozess ist der Unternehmensleitung durchaus daran gelegen, strukturbildende Trends aus ihrer Sicht darzustellen. Daraus ergeben sich Anknüpfungspunkte, aber kein strukturiertes Vorgehen. Diesen Status quo durch intensive Zusammenarbeit weiter zu entwickeln, dürfte auch im Interesse der Unternehmensleitung liegen. Denn sie hat die Chance erkannt, über einen konstruktiven Dialog eine stabile Basis für die Entwicklung des gesamten Unternehmens zu schaffen.

Die zentrale Bedeutung des Euro- und Welt-Konzernbetriebsrats für das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume ergibt sich aus der Integration und Vernetzung des VW-Konzerns. Über die Reichweite dieser Bedeutung kann heute noch nicht abschließend geurteilt werden. Die Nutzung der neuen Gremien für eine Interessendefinition auf globalem Niveau ist aber insbesondere für die Arbeitnehmervertretung von hohem Stellenwert. Denn auf diese Ebene wird zunehmend die Mitbestimmung über den Zukunftsentwicklungsprozess zu verschieben sein, wenn er autonom beeinflussbar bleiben soll. Dies zu erreichen, stellt eine der größten Anforderungen an die Selbstinnovation der Mitbestimmung dar. Sie zu bewältigen, verlangt einen langen Atem.

#### 4.9 Das Projekt AutoVision

Die Globalisierung und flexible Spezialisierung des VW-Konzerns rückten eine weitere Dimension sozialer Verantwortung in den Fokus der Mitbestimmung: die lokale Integration. Diese bezeichnet das gesamte wirtschaftliche, soziale und politische Beziehungsgeflecht, durch das Volkswagen mit seinen Standorten zum gesellschaftlichen Bestandteil von Staaten, Regionen und Gemeinden wird. Lokale Integration hat unterschiedliche Facetten. Als erstes sei auf den wirtschaftlichen Stellenwert des Unternehmens verwiesen. In Niedersachsen, Nordhessen und Sachsen sowie in den Regionen Ingolstadt und Neckarsulm/Heilbronn bildet der VW-Konzern das Rückgrat der wirtschaftlichen Entwicklung. Standortwahlen, wie etwa das 1964 errichtete Werk Emden und das 1970 eröffnete Werk Salzgitter, folgten sogar weitgehend strukturpolitischen Motiven. Die Verantwortung für Standortregionen stellte deshalb schon früh ein Wirkungsfeld der Mitbestimmung dar.

Für die Mehrzahl der Auslandsstandorte ergibt sich ein vergleichbares Bild. Hervorzuheben bleibt, dass Volkswagen beispielsweise in Brasilien, Mexiko oder Südafrika wegen seines langjährigen Engagements nicht primär als deutsches Unternehmen, sondern als Bestandteil der heimischen

<sup>80</sup>  
Klaus Lompe/Thomas  
Müller/Dieter Rehfeld/  
Antje Blöcker: Regionale  
Bedeutung und Perspektiven der  
Automobilindustrie, Düsseldorf  
1991, S. 347ff.

Industrie gilt. Der VW-Konzern beförderte die Integration seiner internationalen Standorte, indem er etwa nach der Übernahme von SEAT und Škoda die Markennamen beibehielt und bewusst auf nationale Traditionen setzte. In Ostmitteleuropa bilden die Ansiedlungen des VW-Konzerns auch über Škoda hinaus jeweils „Leuchtturmprojekte“. Hieraus erwächst soziale Verantwortung, die für die Unternehmensleitung wie für die Mitbestimmung und die Arbeitnehmervertretung Rahmenbedingungen ihres Handelns setzt und die Möglichkeit, nahezu jedes Modell weltweit produzieren zu können, einschränkt.

Die Globalisierung der Automobilindustrie sowie die Zunahme der Arbeitslosigkeit und überzyklische Arbeitsplatzverluste führten gegen Ende der 1980er Jahre dazu, dass in der Region Südostniedersachsen mit den drei VW-Standorten Wolfsburg, Braunschweig und Salzgitter eine politische und gewerkschaftliche Debatte über die Zukunft der Region entbrannte, die durch die Technische Universität Braunschweig wissenschaftlich begleitet wurde. Zu Beginn der 1990er Jahre setzte sich definitiv die Erkenntnis durch, dass der regionale Arbeitsmarkt auf Grund der Strukturentwicklungen bei Volkswagen und in der Weltautomobilindustrie selbst unter Wachstumsbedingungen nicht nachhaltig entlastet werden könne. Klaus Lompe u.a. schlugen deshalb in ihrer Untersuchung vor, unter Nutzung des Forschungs- und Entwicklungspotenzials in der Region eine Strategie der regionalen Diversifizierung zu fahren, zu der auch Volkswagen beitragen sollte. Im Mittelpunkt dieser Diversifizierung stand „die Entwicklung und Anwendung integrierter Verkehrssysteme“. Hieraus entstand das regionale Leitbild einer „Verkehrskompetenzregion Südostniedersachsen“.<sup>80</sup>

Die Empfehlung von Lompe u.a., die mühelos an die in der IG Metall begonnene Debatte um die Zukunft des Verkehrs und seine ökologischen Konsequenzen anschließen konnte, war mit weitreichenden gewerkschaftspolitischen Konsequenzen verbunden. Beschäftigungspolitik, so die Autoren, könne nicht mehr allein darauf vertrauen, einen arbeitsmarktwirksamen Beschäftigungszuwachs innerhalb der vorhandenen Betriebe und Unternehmen zu realisieren. Die gewerkschaftlichen Strategien sollten sich deshalb dem Feld der regionalen Strukturentwicklung öffnen, um durch Initiativen zur Schaffung innovativer Wertschöpfungsfelder das Entwicklungs- und Wachstumspotenzial zu stärken. Damit rief Lompe die Gewerkschaften dazu auf, die Region zu einem genuinen Handlungsfeld zu machen, anstatt es aus den Wirkungen der Betriebspolitik abzuleiten. Aus diesem Blickwinkel stellte die Globalisierung nicht das Ende regionaler Handlungsmöglichkeiten dar, sondern forderte deren Weiterentwicklung geradezu heraus.

Die IG Metall-Verwaltungsstellen Wolfsburg, Braunschweig, Salzgitter und Peine starteten daraufhin mit Unterstützung des VW-Gesamtbetriebsrats eine Initiative, die 1994 in der Gründung der „Regionalen Entwicklungs-

agentur für Südost-Niedersachsen“ (Reson) mündete. Zu den freiwilligen Mitglieder dieser als Verein strukturierten Agentur gehören rund 35 Unternehmen der Region, Gebietskörperschaften, Hochschulen, die IG Metall-Verwaltungsstellen und die regionalen Gliederungen anderer Gewerkschaften. Volkswagen stellt den größten Anteil der Finanzierung. Reson hat sich mittlerweile zu einem Katalysator der regionalpolitischen Diskussion entwickelt, eine Fülle von handlungsorientierten wissenschaftlichen Projekten durch die Einwerbung von Drittmitteln durchgeführt und Expertisen erstellt. Außerdem war die Agentur federführend bei der Erstellung des „Regionalen Entwicklungskonzepts für Südostniedersachsen“ (REK). Als zentrale Plattform der regionalen Strukturentwicklung nimmt Reson heute die Funktion eines Kommunikationsnetzwerkes und einer konzeptionellen Impulsgeberin ein.<sup>81</sup> Eine durchgreifende Diversifizierung und der Ausbau der Verkehrskompetenz sind allerdings erst in bescheidenem Umfang gelungen.

Parallel zur Gründung von Reson verstärkte die Arbeitnehmervertretung im Werk Wolfsburg ihre Aktivitäten zur Weiterentwicklung wirtschaftlicher Strukturen in der Kommune. Erste Initiativen zur Ansiedlung von Lieferanten waren erfolgreich und konnten auf einer Wirtschaftsförderung aufbauen, die ihre Effizienz wesentlich verbesserte. Unter konzeptioneller Mitarbeit der Arbeitnehmervertretung wurde 1996 ein Gründungs- und Innovationszentrum als Gemeinschaftsunternehmen zwischen Volkswagen und der Stadt Wolfsburg errichtet. Dieses Projekt knüpfte aber nur rudimentär an den geforderten Strategiewechsel an, weshalb die Arbeitnehmervertretung weitere Schritte unternahm, um aus dem Schatten der Betriebspolitik herauszutreten. Hierbei half eine langjährige Tradition, wonach Betriebsratmitglieder und Funktionsträger der IG Metall auch kommunalpolitische Funktionen ausübten.

Der weitere Anstieg der Arbeitslosigkeit konnte indes nicht verhindert werden. Im Dezember 1997 trat deshalb Arbeitsdirektor Peter Hartz mit der Ankündigung hervor, der Stadt Wolfsburg zum 60. Gründungstag im Juni 1998 ein Konzept zur Halbierung der Arbeitslosigkeit zu überreichen. Damit unternahm die Unternehmensleitung nach vorheriger Abstimmung mit der Spitze des Gesamtbetriebsrats eine Initiative, die weit über alle bisherigen Verpflichtungen regionaler Integration hinausging. Ein Kernteam, bestehend aus jungen Nachwuchskräften von Volkswagen, Vertretern der Stadt Wolfsburg und des Gesamtbetriebsrats, erarbeitete unter Hinzuziehung einer Unternehmensberatungsfirma das Strategiekonzept.<sup>82</sup> Darin wurden auf der Basis einer Defizitanalyse der Wirtschaftsstruktur und des Arbeitsmarktes vier Bausteine zur Halbierung der Arbeitslosigkeit entwickelt.

<sup>81</sup> Gerhard Prätorius: Global Player und regionale Entwicklung: Auflösung – Hegemonie – Partnerschaft?, in: Mückenberger/Menzl, Global Player, S. 70ff.

<sup>82</sup> Volkswagen AG: AutoVision – Halbierung der Arbeitslosigkeit, Wolfsburg 1998.

Der erste sah eine zielgerichtete und konzentrierte Weiterentwicklung von Lieferantenansiedlungen inklusive der Errichtung eines gemeinsamen Entwicklungszentrums (SE-Zentrum) von Zulieferern und Volkswagen vor. Der zweite Baustein umfasste die Weiterentwicklung des Gründungs- und Innovationszentrums zu einem Innovationscampus, der eine unterstützende Infrastruktur für industrielle Neugründungen bieten sollte, um innovative Unternehmen in Wolfsburg und in der Region anzusiedeln. Eine Personalserviceagentur, die unter Nutzung von Leiharbeit als flexible Drehscheibe zur Integration von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt fungieren sollte, bildete den dritten Baustein. Die vierte Maßnahme gab die Entwicklung eines Konzepts „Erlebniswelt“ sowie die Einwerbung von Betreibern und Investoren auf, um Wolfsburg zu einem Schwerpunkt für Kurzzeittourismus zu machen.

Diese Konzeption knüpfte zwar an vorhandene Entwicklungen und Prozesse an, wies aber in der Zielsetzung weit darüber hinaus. Ihre Umsetzung erfolgte in einem Gemeinschaftsunternehmen der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG, das mit einer großzügigen Kapitalausstattung unter dem Namen „Wolfsburg AG“ gegründet wurde. Die Arbeitnehmervertretung hatte aktiv an der Konzepterstellung mitgewirkt, weil nur eine qualitative Verbreiterung der Beschäftigungsbasis einen durchgreifenden Erfolg bei der Senkung der Arbeitslosenquote von nahezu 18 Prozent erwarten ließ. Unternehmensgründungen und Leiharbeit, die bis dato nicht gerade zu den Hauptlinien gewerkschaftlicher Beschäftigungspolitik gehörten, wurden damit zu akzeptierten Instrumenten im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit.

Hierbei war einerseits die Überzeugung leitend, dass relevante Wachstumspotenziale auch außerhalb von Volkswagen entwickelt werden müssten, um eine Diversifizierung und einen Arbeitsplatzzuwachs zu erzielen. Andererseits hatte die Arbeitnehmervertretung schon in der Vergangenheit spezielle Projekte für Arbeitsmarktbenachteiligte unter Nutzung von Beschäftigungsmöglichkeiten bei Volkswagen initiiert und verfügte so über Erfahrungen mit Integrationskonzepten. Hieran knüpfte der Vorstoß des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Klaus Volkert zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit an, der 1998 mit der Gründung eines Regionalen Verbundes für Ausbildung (RVA) erfolgreich war. Dieser Verbund wurde von drei Gebietskörperschaften, dem Land Niedersachsen, der Volkswagen AG und der IG Metall finanziert und fungierte im Sinne einer Drehscheibe als Ausbildungsträger für die duale Berufsausbildung. Die Projekte zielten darauf ab, Vermittlungsbarrieren in das Beschäftigungs- bzw. Ausbildungssystem insbesondere für Benachteiligte zu überwinden.

#### 4.10 Zur paradigmatischen Bedeutung des Projekts AutoVision

<sup>83</sup>  
Ebd., S. 5.

Mit dem Eingeständnis, die regionale Arbeitslosigkeit nicht allein durch einen Beschäftigungszuwachs bei Volkswagen bewältigen zu können, verabschiedete sich die Arbeitnehmervertretung zugleich von der Vorstellung, dass der VW-Haustarifvertrag die allein akzeptable Referenzgröße für erstrebenswerte Beschäftigung sei. Statt dessen wurden eigenständige Tarifverträge bei der Wolfsburg AG und Zulieferern geschlossen. Gleiches gilt für das von Volkswagen errichtete Erlebniszentrum „Autostadt“, das als Instrument zur Stärkung der Kundenbindung dient. Auch hier vereinbarte die IG Metall tarifliche Regelungen, die den Bedingungen eines Dienstleistungsbetriebes gerecht wurden. In diesem Zusammenhang entstand zwischen der Personalserviceagentur der Wolfsburg AG und der IG Metall einer der ersten Tarifverträge für Leiharbeiter, den der Gesamtbetriebsrat zur Bedingung gemacht hatte.

Die Arbeitnehmervertretung machte sich damit zur Protagonistin von AutoVision, sorgte aber zugleich dafür, einen großen Teil der neu entstehenden Beschäftigung durch Tarifverträge und die Einrichtung von Betriebsräten interessenpolitisch abzusichern. Mitbestimmung wurde somit zum Motor für die von Volkswagen ausgehenden innovativen Entwicklungsimpulse und die Stadt, später auch die Region zum direkten gewerkschaftspolitischen Handlungsfeld, was gleichsam der nachhaltigen Beschäftigungsentwicklung bei Volkswagen zugute kam. Die neue Qualität der lokalen bzw. regionalen Integration war eine Antwort auf die fortschreitende internationale Vernetzung im Zuge der Globalisierung.

Die Unternehmensleitung übernahm mit der Vorgabe, die Arbeitslosigkeit zu halbieren, ein hohes Maß an sozialer Verantwortung, verfolgte hiermit aber auch weitergehende Ziele, die von der Arbeitnehmervertretung ausdrücklich geteilt wurden. So heißt es in der Konzeptbroschüre: „Das Konzept AutoVision zielt darauf ab, einen für unternehmerische Aktivitäten überdurchschnittlich interessanten Nährboden rund um den Konzernsitz des größten europäischen Automobilherstellers aufzubauen.“<sup>83</sup> Die flexible Spezialisierung bekam hier eine weitere Dimension. Die Anziehung von Innovationsträgern sollte die Basis für das Innovationspotenzial verbreitern, deren Vernetzung die Innovationsdynamik beschleunigen und die Innovationsvielfalt steigern. Um das hierfür erforderliche Netzwerk für eine sich gegenseitig verstärkende Innovationsentwicklung zu spannen, gab das Projekt AutoVision den Aufbau eines „Automobil-Clusters“ vor, der später zu einem Mobilitäts-Cluster erweitert wurde. Neben der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit avancierte damit die nachhaltige Innovationsfähigkeit in der Region zur Schlüsselressource des globalisierten Unternehmens Volkswagen. Dies stellte keine Abkehr von der Region dar, sondern machte diese zur räumlichen Matrix der Innovationskompetenz. Hierzu

leistete die Mitbestimmung einen wesentlichen Beitrag, indem sie erfolgreiche Referenzprojekte anderer Regionen aufnahm und im Kontext der regionalen Bedingungen des Standortes Wolfsburg weiterentwickelte.

Die bisher behandelten Mitbestimmungsprojekte lassen erkennen, dass das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume keinem linearen Entwicklungsschema folgt, das handlungsleitend wirkt. Vielmehr werden Entwicklungspotenziale und Spielräume erschlossen, die Voraussetzungen dafür schaffen, die Zukunftsentwicklung autonom und souverän zu gestalten. Im Gegensatz zum Fordismus setzen die Globalisierung und die flexible Spezialisierung keine linearen Wegmarkierungen, die durch Wachstum, Massenproduktion und Wohlfahrtsstaat Zielrichtungen vorgeben. Das Terrain für eine autonome Interessenpolitik sollte deshalb strategisch und innovativ verbreitert werden, um einer gestiegenen Komplexität, Volatilität und Kontingenz gewachsen zu sein. Dies gilt ebenso für die lokale Integration.

Mit den skizzierten Projekten arrondierte die Arbeitnehmervertretung die Rahmenbedingungen für ihr interessenpolitisches Handeln. Innovationsfähigkeit und Beschäftigungsentwicklung standen hierbei im Vordergrund und bildeten gleichzeitig die Voraussetzungen dafür, die Struktur und Organisation von Interessenvertretung zu erweitern. Dies gilt für die AutoVision, für das Projekt 5000 x 5000 sowie für den Euro- bzw. Welt-Konzernbetriebsrat. Mitbestimmung wurde hier jenseits arbeitsrechtlicher Bestimmungen innovativ und antizipierend, weil mit der Region ein neues Entwicklungsfeld eröffnet und strukturiert wurde. Auf diesem viel versprechenden Weg, der bisher einen Zuwachs von ca. 3 700 Beschäftigten gebracht hat, stehen alle Beteiligten erst am Anfang. Der nachhaltige Aufbau eines Mobilitäts-Clusters wurde inzwischen ergänzt um die Innovationsfelder „Gesundheit“, „Informationstechnologie“ und die Errichtung der „AutoUniversität“ sowie eines „MobileLife-Campus“. Diese Verbreiterung lässt erkennen, dass der ursprüngliche Ansatz eines Automobil-Clusters zu schmal war.

Gleiches gilt für die Fokussierung auf die Stadt Wolfsburg. Der Einschluss der gesamten Region unter Beteiligung der dortigen Wissenschafts- und Forschungslandschaft muss noch über sporadische Berührungen hinaus erfolgen. Und nicht zuletzt muss die Frage gestellt und beantwortet werden, ob dieser strategische Ansatz exklusiv auf den Konzernstandort Wolfsburg beschränkt sein kann. Aus der Sicht der Arbeitnehmervertretung ist es ein folgerichtiger Schritt, die AutoVision zu einem globalen Prinzip zu entwickeln, das nach Möglichkeit alle Standorte in das Innovationsnetzwerk integriert. Diese Verknüpfung herzustellen, scheint mit der AutoUniversität beabsichtigt.

Die Arbeitnehmervertretung hat mit der Region einen neuen nachhaltigen sozialen Entwicklungsraum aufgeschlossen, indem sie Regional- und Unternehmensentwicklung als komplementäre Prozesse begreift. Neu ist hierbei, dass die Entwicklung der Region nicht mehr schattenhaft der des Unternehmens,<sup>84</sup> sondern einer Eigendynamik folgen soll, die ihrerseits auf Volkswagen verstärkend zurückwirkt. Damit entsteht eine andere Basis lokaler Integration, die aber nur um den Preis der Vermittlung zwischen globalen Entwicklungstrends und lokalen Anforderungen zu haben sein wird. Widuckel weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass lokale Wurzeln auch durch einen transnationalen Konzern nicht „beliebig modellierbar“ sind, sondern Bindungsfähigkeit verlangen.<sup>85</sup> Gleiches fordere die Perspektive der innovativen Vernetzung, die über virtuelle Kommunikationsmöglichkeiten hinaus immer auch auf den direkten persönlichen Austausch und Vertrauen angewiesen sei. Diese Bindungsqualität stellt eine Basis für die Arbeitnehmervertretung und die Mitbestimmung dar, um strukturell und inhaltlich die lokale Integration des globalen VW-Konzerns sowie die Zukunftsentwicklung der Region insgesamt zu beeinflussen. Das Projekt AutoVision ist ein Schritt in diese Richtung, weil es die regionalen Bindungs- und Entwicklungspotenziale vertieft, die Volkswagen benötigt, um global handlungsfähig zu sein.

Zu den vordringlichen Aufgaben der Arbeitnehmervertretung gehört es nun, den Fokus über Wolfsburg hinaus zu erweitern und die Strategie der AutoVision in den Konzernverbund zu implementieren. Ersteres ist notwendig, um dem Projekt den Geruch der kommunalen Konkurrenzstrategie zu nehmen, da in den Nachbarstädten ebenfalls Volkswagen-Standorte lokalisiert sind und die regionalen Verflechtungen des Konzernsitzes Wolfsburg starke Pendlerströme generieren. Auch strategisch wäre eine kommunale Einschränkung der „AutoVision“ auf Wolfsburg kontraproduktiv.

Die Integration der AutoVision in den Konzernverbund zielt darauf ab, an allen Standorten Bindungspotenziale zu verstärken und diese in einem Konzern-Netzwerk zusammenzuführen. Die Übertragung von Elementen der AutoVision auf die Standorte Emden und Kassel sowie die Bemühungen, ein vergleichbares Konzept in Südafrika und Brasilien zu realisieren, geben die Richtung vor. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass die Standorte unterschiedliche Voraussetzungen aufweisen und dementsprechend differenzierte Schwerpunkte und Vorgehensweisen verlangen. Trotz möglicher Probleme ist die Weiterentwicklung der Bindungspotenziale ein zentrales Element sozialer Verantwortung und der Wettbewerbsfähigkeit eines globalisierten Konzerns. Es bildet ein Gegengewicht zum globalisierungsbedingten Souveränitätsverlust und macht die Mitbestimmung zu einer tragenden Säule der sozialen Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Daneben wird die Arbeitnehmervertretung bestrebt sein müssen, neue Beschäftigungspotenziale auch innerhalb des Unternehmens und im Geltungsbereich

<sup>84</sup> Widuckel, Globalisierung und Konsequenzen, S. 190 ff.

<sup>85</sup> Widuckel, Global Player – Local Player, S. 269.

des Haustarifvertrages zu schaffen. Die Erschließung der Region als nachhaltigen Entwicklungsraum löst deshalb einen permanenten Abwägungsprozess aus, der auch gegenüber der eigenen Wählerbasis legitimiert werden muss.

Einer unternehmensinternen Schilderung zufolge, soll der ehemalige Vorstandsvorsitzende Rudolf Leiding auf die Frage nach der regionalen Orientierung von Volkswagen in einem Brief geantwortet haben, dass das Unternehmen nicht regional, sondern international ausgerichtet sei. Dieser vermeintliche Widerspruch besteht für die Konzernleitung heute nicht mehr. Sie muss indes ebenfalls einen Abwägungsprozess vornehmen. Die Verstärkung regionaler Bindungspotenziale darf aus ihrer Sicht nicht zu einer Zwangsverpflichtung werden, die andere Handlungsoptionen ausschließt. Innovationskompetenz aufzuspüren oder zu entwickeln, kann für das Unternehmen nicht ausschließlich an den regionalen Raum gebunden werden, sondern verlangt überdies die Vernetzung mit den weltweiten „Hochburgen von Wissen und Qualifikation“. Beide Vorgehensweisen sollten sich ergänzen. Gleiches gilt für den Wettbewerb der Standorte untereinander. Stärkere Bindungspotenziale dürfen aus der Perspektive der Unternehmensleitung nicht die grundsätzlichen Mechanismen und Handlungsoptionen des konzerninternen Wettbewerbs in Frage stellen, sondern sollen im Gegenteil die Forderung auslösen, diese zur Positionsverbesserung in der Rangreihe der Standorte zu nutzen. Während die Arbeitnehmervertretung auf die Einbeziehung aller Standorte hinarbeitet, um dem Leitprinzip der Gleichheit sozialer Verantwortung Geltung zu verschaffen, wird die Konzernleitung von vorn herein für eine an Wettbewerbskriterien orientierte und differenzierte Einbeziehung von Standorten in die Strategie der AutoVision plädieren.

Perspektivisch stellt die AutoVision mehr als nur ein isoliertes Projekt für die regionale Entwicklung am Konzernsitz Wolfsburg dar. Ihre Strategie ist zu einem Kernprozess der Mitbestimmung geworden, der die Region zur räumlichen Matrix von Innovationskompetenz entwickelt und global vernetzt. Die traditionell hoch angesiedelte soziale Verpflichtung gegenüber den Standortregionen wird damit zu einem Entwicklungsprozess erweitert, der auf internen und externen Wechselwirkungen sowie auf einer gegenseitigen Verstärkung von Innovationsprozessen aufbaut. Hierdurch erschließt die Mitbestimmung einen neuen nachhaltigen sozialen Entwicklungsraum, der auf den lokalen Bindungsnotwendigkeiten globalisierter Unternehmen basiert. Sie schafft damit gleichzeitig innovative Prozesse, Organisationen und Regulierungen und erneuert sich damit selbst.

# 05

Eine besondere Herausforderung für das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume stellen die Veränderungen der Unternehmenssteuerung dar, die aus einem gewandelten Verhältnis zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen resultieren. Damit entsteht ein neuer Wirkungszusammenhang, der die Mitbestimmung nicht unberührt lässt. Denn die Erwartungen und Forderungen der Kapitalmarktakteure beeinflussen die Orientierungen und Handlungsweisen der Unternehmensleitungen in stärkerem Maße als in der Vergangenheit. Gravierende Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen sind vorprogrammiert, weil neben dem Wettbewerb auf den Märkten für Güter und Dienstleistungen der Wettbewerb auf den Kapitalmärkten an Bedeutung gewinnt. Für die Mitbestimmung ist diese Entwicklung insofern relevant, als Arbeitnehmervertretungen keinerlei direkte Einflussposition bzw. Machtressourcen gegenüber dem Kapitalmarkt zu besitzen scheinen, aber dennoch ihre Handlungsweisen auf ihn beziehen zu müssen. Hier deutet sich ein Dilemma an, dass auf seine Auswirkungen für das neue Paradigma zu untersuchen ist.

Das offene Feld – die finanzielle Steuerung des VW-Konzerns und die Corporate Governance

## 5.1 Kapitalmarkt und Unternehmen

Das weltweite Wachstum, die Integration und Ausdifferenzierung der Kapitalmärkte gelten heute als zentrale strukturbildende Elemente der Globalisierung. Empirisch nachvollziehen lässt sich diese Einschätzung an Hand des überproportionalen Wachstums der Kapital- und Finanzmärkte gegenüber allen anderen volkswirtschaftlichen Größen: So lagen zwischen 1990 und 1999 die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten auf den internationalen Aktienmärkten bei 23,3 Prozent, auf den Anleihemärkten sogar bei 24,3 Prozent. Dagegen nimmt sich die weltweite Wachstumsrate der Investitionen mit 3,0 Prozent im Jahresdurchschnitt bescheiden aus.<sup>86</sup> Schon zu Beginn der 1990er Jahre war das auf die gesamten derivativen Finanzinstrumente konzentrierte Vermögen größer als die summierten Sozialprodukte der USA, Japans, Deutschlands und Großbritanniens.<sup>87</sup>

In der wissenschaftlichen Diskussion ist diese Umschichtung vor allem durch die Arbeiten Michel Agliettas in den Vordergrund gerückt, der mit weitreichenden Schlussfolgerungen die These eines „neuen Akkumulationsregimes“ entwickelt hat.<sup>88</sup> Darunter versteht er eine marktorientierte Regulierung der Kapitalakkumulation durch das Finanzkapital, die den von der Massenproduktion angetriebenen „Fordismus“ abgelöst habe. Ungeachtet ihrer theoretischen Schlüssigkeit, verweist die These auf eine neue Qualität im Verhältnis zwischen Finanzkapital und Unternehmen.

Den Ausgangspunkt dieses Wandels bildete der Zusammenbruch des „Bretton-Woods-Systems“, der zu Beginn der 1970er Jahre eine fortschreitende Deregulierung und Integration der Kapital- und Finanzmärkte einleitete und damit die Mobilität von Finanzkapital erleichterte. Parallel hierzu bot die wachsende Verschuldung von Staaten eine profitable Anlagemöglichkeit, der eine sinkende Rentabilität realwirtschaftlicher Investitionen gegenüberstand. Insbesondere in den USA gewannen Pensionsfonds als institutionelle Anleger an Bedeutung. Die kapitalgedeckte Altersvorsorge durch Anlage in Wertpapieren verfolgte hierbei nicht das Ziel kurzfristiger Spekulationsgewinne, sondern musste, ihrem Zweck entsprechend, die langfristige Renditehaltigkeit in den Mittelpunkt ihrer Strategie rücken. Damit veränderte sich in den USA das Verhältnis von Anlegern bzw. Investoren und Kapitalgesellschaften grundlegend.

In den 1980er Jahren beispielsweise weigerte sich General Motors, selbst telefonische Anfragen des größten staatlichen Pensionsfonds zu beantworten.<sup>89</sup> Diese Abschottungsstrategie war jedoch aus zwei Gründen nicht aufrecht zu erhalten: Zum einen wurden Kapitalanleger als Investoren zur Finanzierung von Wachstumsstrategien umso entscheidender, als die wachsende Liquidität auf den Kapital- und Finanzmärkten mit einem zunehmend schärferen Wettbewerb einher ging, der auch auf den Märkten für Güter und Dienstleistungen durch Deregulierung und Liberalisierung

<sup>86</sup> Jörg Huffschmid: Internationale Finanzmärkte, in: Hans-Jürgen Bieling u.a. (Hrsg.): Flexibler Kapitalismus, Hamburg 2001, S. 72.

<sup>87</sup> Altvater/Mahnkopf: Grenzen der Globalisierung, S.160.

<sup>88</sup> Michel Aglietta: Ein neues Akkumulationsregime; Hamburg 2000.

<sup>89</sup> John Plender: Corporate Governance – Minimum Expectations in a Global Context, in: Deutsches Aktieninstitut (Hrsg.): Corporate Governance. Nutzen und Umsetzung, Frankfurt/Main 2001, S. 66.

<sup>90</sup> Michel Aglietta: Die finanzielle Globalisierung, in: Michel Aglietta (Hrsg): Umbau der Märkte, Hamburg 2002, S. 15.

gekennzeichnet war. Dies erhöhte die Aufwendungen, zwang zum verstärkten Wachstum und steigerte damit den Bedarf an Eigen- und Fremdkapital. Zum anderen definierte der als Folge der genannten Entwicklungen ausgelöste Wandel der Anlegerstruktur die Spielregeln neu. Der Verschiebung ökonomischen Potenzials folgte eine Verschiebung der Macht- und Einflusspositionen.

Bei der Veränderung im Verhältnis von Unternehmen und Kapitalmarkt handelt es sich nicht einfach um die Loslösung des einen vom anderen, sondern um eine grundlegende Neustrukturierung der Beziehung mit durchschlagender Wirkung auf die Leitung und Steuerung von Unternehmen. Die institutionellen Anleger, zuvor stumme Empfänger von Ergebnissen, formulieren nun ihre festen Erwartungen an die Strategien von Unternehmen und verpflichten diese zu einem dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg. Unternehmensleitungen geraten damit unter den Zwang, die Erfolgsaussichten ihrer Strategie zu begründen und Erwartungen der Investoren an eine „marktkonforme Rendite“ zu erfüllen. Mittler dieser Kommunikation sind Analysten, die sich als Dienstleister für Anleger verstehen. Deren Erwartungen zu enttäuschen, hätte überaus negative Folgen, weil dies sowohl die Kapital- und Kapitalbeschaffungskosten erhöhen als auch eine Übernahme wahrscheinlicher machen würde.

Die Politik der institutionellen Anleger fordert Unternehmen in zweierlei Hinsicht heraus. Indem sie eine Auswahl zwischen unterschiedlichen Investitionsalternativen treffen, entsteht neben dem globalen Wettbewerb auf den Märkten für Waren und Dienstleistungen auch ein globaler Wettbewerb um Kapital. Überdies verfolgen institutionelle Anleger mit einer aus ihrer Sicht vollkommen rationalen Streuung des Anlagerisikos eine Strategie der Unabhängigkeit, was eine asymmetrische Beziehung zwischen Unternehmen und Investoren bedingt. Wer Erwartungen zu erfüllen hat, muss offen legen, wie er dies bewerkstelligen will. Die Transparenz der Strategie sowie der Steuerungs- und Zielgrößen von Unternehmen wird zu einem zwangsweisen Gebot, wobei die Definition der Ziele mit den Erwartungen konform gehen muss.

Trotz der langfristigen und strategischen Orientierungen von institutionellen Anlegern bleibt jede Investition in Erwartungen auch spekulativ. Das Versprechen, das zur Verfügung gestellte Kapital stets zu überdurchschnittlich guten Renditen anzulegen, treibt den Kapitalmarkt immer wieder in Schief lagen. Deren Bereinigung durch die Entwertung von Kapital „vernichtet“ potenzielle Investitionsmittel<sup>90</sup> und wirkt negativ auf die Realwirtschaft zurück. Gleichwohl hat sich der „Shareholder-value-Ansatz“ als Grundsatz der Unternehmensführung durchgesetzt. Er ist das Ergebnis der veränderten Beziehung zwischen Unternehmen und Investoren, die von einer zunehmenden Dominanz des Kapitalmarktes geprägt ist.

Allerdings können Anleger den Unternehmen ihre Vorstellungen und Bedingungen nicht einfach diktieren, denn Erwartungen schaffen keine Ergebnisse. Auch die Renditeerwartungen des Kapitalmarktes lassen sich nicht willkürlich von der realwirtschaftlichen Entwicklung abkoppeln. Unbestreitbar aber haben die Unternehmen wegen der gewachsenen Macht von Investoren ihre Ertragszielsetzungen neu ausgerichtet, damit sie im Wettbewerb um Kapital und Marktbewertung nicht unterliegen. Kapitalkosten gewinnen zunehmend an Bedeutung, um im globalisierten Wettbewerb Wachstumsstrategien (z.B. durch Akquisitionen) und beschleunigte Investitions- und Innovationszyklen sowie gewachsene Aufwendungen finanzieren zu können. Diese Finanzierung ist nur um den Preis einer stärkeren Ökonomisierung zu haben.

## 5.2 Gesellschaftliche und gewerkschaftliche Auswirkungen

In der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Debatte wurden aus den skizzierten Veränderungen weitreichende Schlussfolgerungen gezogen. Michel Albert konstatierte das Ende des „rheinischen Kapitalismus“,<sup>91</sup> der sich durch einen wohlfahrtsstaatlichen Konsens und ein System des Interessenausgleichs mit ausgedehnten gesellschaftlichen und politischen Beteiligungsrechten der Gewerkschaften auszeichnet.<sup>92</sup> Kollektive Sicherungsansprüche und Aushandlungsrechte bilden tragende Säulen dieses historischen Arrangements. Die These vom Systemwechsel wird durch empirische Forschungen zu den Veränderungsprozessen in Unternehmen insofern gestützt, als sie eine „Rückkoppelung von abhängiger Arbeit auf Marktrisiken“ diagnostizieren.<sup>93</sup> Dies bedeutet im Kern, dass die Ökonomisierung der Arbeit nicht mehr der Logik des „fordistischen Produzenten“, sondern der eines verschärften Marktwettbewerbs folgt, dessen Wirkungen „ungeschützt“ in jeden Arbeitsbereich geleitet werden. Die Bildung von Unternehmenseinheiten mit unmittelbarer Ergebnisverantwortung sowie an Zielkosten orientierte Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten werden zu Recht als Ausdruck dieser „Rückkoppelung“ gesehen.

Allerdings lösen die aus den Diagnosen gefolgerten strategischen Orientierungen erheblichen Diskussionsbedarf aus: Einiges spricht dafür, dass sich die strukturelle Basis des „rheinischen Kapitalismus“ in einem Erosionsprozess befindet. Die „Rückbesinnung“ auf dieses Modell bringt deshalb die Gewerkschaften bei der Entwicklung neuer Mitbestimmungskonzepte nicht voran. Weitgehend unbeantwortet bleibt indes die Frage, ob und wie auf die Rahmenbedingungen des Kapitalmarktes Einfluss genommen werden kann. Der immer wieder unterbreitete Vorschlag der „Tobintax“, eine Steuer auf kurzfristige internationale Transaktionen von Kapital, greift als isolierte Maßnahme mit Sicherheit zu kurz.

<sup>91</sup> Michel Albert: Kapitalismus contra Kapitalismus, Frankfurt/Main 1992.

<sup>92</sup> Joachim Bischoff/Richard Detje: Finanzgetriebenes Akkumulationsregime oder neue Ökonomie, in: Mario Candenais/Frank Deppe (Hrsg.): Ein neuer Kapitalismus, Hamburg 2001, S. 114.

<sup>93</sup> Klaus Dörre: Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell?, in: Candenais/Deppe, Ein neuer Kapitalismus, S. 99.

<sup>94</sup> Bischoff/Detje, Finanzgetriebenes Akkumulationsregime, S. 127f.

<sup>95</sup> Aglietta, Ein neues Akkumulationsregime, S. 68.

<sup>96</sup> Huffs Schmid, Internationale Finanzmärkte, S. 80.

Ebenso wenig überzeugt es, „eine Politik zur Stärkung der Masseneinkommen“ zu empfehlen,<sup>94</sup> ohne das Ungleichgewicht zwischen dem global agierenden Finanzkapital und der eher schwach ausgeprägten internationalen Handlungsbasis der Gewerkschaften auch nur zu erwähnen. Denn mit der Dominanz des Finanzkapitals haben sich auch die verteilungspolitischen Machtverhältnisse zu Lasten der Gewerkschaften verschoben.

Zudem sind Zweifel an der Forderung anzumelden, die Gewerkschaften sollten die „Kontrolle über die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmerschaft“ gewinnen, um wieder zu einem Machtfaktor bei der Einkommensverteilung zu werden.<sup>95</sup> Dieser strategischen Empfehlung wird mit einiger Berechtigung entgegengehalten, dass sich die Ungleichheit der Vermögensverteilung in den USA trotz Teilhabe der Arbeitnehmer an Pensionsfonds sogar noch verschärft habe.<sup>96</sup> Die Hoffnung, die sich auf eine dauerhafte Partizipation an einem finanzgetriebenen Akkumulationsregime gründet, könnte sich allein deshalb als trügerisch erweisen, weil eine Beteiligung an diesen Erträgen nach den bekannten Anlageformen immer eine bestimmte dispo- nible Position aus der Primärverteilung von Einkommen bedingt. Hierbei ist es zweitrangig, ob dies als Barlohn, Investivlohn oder Vorsorgebeitrag vereinbart wird. Genau hier aber haben die Gewerkschaften schmerzliche Rückschritte hinnehmen müssen.

In der innergewerkschaftlichen Diskussion spielt die neue Rolle des Finanzkapitals für die Unternehmenspolitik bisher eine eher untergeordnete Rolle, obwohl deren Auswirkungen alltäglich erfahrbar sind. Die gewachsene Macht- und Einflussposition des Kapitalmarktes stellt die gewerkschaftliche Grundposition der Mitbestimmung paradigmatisch in Frage. Denn die Beteiligung an Entscheidungen des Unternehmens und an dessen Strategieentwicklung steht aus Sicht der Investoren von vornherein unter dem Vorbehalt eines „marktkonformen Renditeanspruches“. Dieser Anspruch an das Unternehmen ist für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer nicht aushandelbar; er wird extern gesetzt und durch die Unternehmensleitung „weitergereicht“.

Zugleich werden Strukturen sowie Ziel- und Steuerungsgrößen angepasst, was in der Regel von den Aufsichtsräten mit Zustimmung der Arbeitnehmervertreter auch akzeptiert wird. Damit erhebt sich die drängende Frage, ob Mitbestimmung nur noch als Anpassungsprozess an die Forderungen des Kapitalmarktes darstellbar ist und mithin ihre Selbstaufhebung betreibt. Das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume würde dann sein Ende finden, bevor es sich entfalten könnte. Die Frage öffnet das Feld gewerkschaftlicher Strategiebildung, die bisher keine schlüssige Antwort auf die neue Herausforderung der Mitbestimmung gegeben hat.

### 5.3 Corporate Governance und Mitbestimmung

Mit Blick auf die Entwicklung in den USA ist auch in Deutschland eine intensive wissenschaftliche und politische Diskussion um die „Corporate Governance“ entbrannt. Das Ergebnis dieser Debatte fasst der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ zusammen, der von einer eigens hierfür eingesetzten Regierungskommission entwickelt wurde. Er beinhaltet Richtlinien der Unternehmensführung, die den Bedürfnissen des Kapitalmarktes Rechnung tragen sollen. Allerdings sind Abweichungen von diesen Richtlinien aus unternehmensspezifischen Gründen möglich, wenn sie gegenüber den Anlegern begründet werden. Die Kerninhalte des Kodex umfassen Maßgaben zur Transparenz (Berichterstattung, Beteiligungsverhältnisse, Besitzverhältnisse, Anteilsbesitz von Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitgliedern), zum Schutz der Aktionäre (insbesondere der Minderheitsaktionäre), zur Arbeitsweise und zum Zusammenwirken des Vorstands sowie des Aufsichtsrats, zur Vergütung von deren jeweiligen Mitgliedern sowie zur Abschlussprüfung und zu den Beziehungen zwischen Prüfern und der zu prüfenden Gesellschaft.

In dem Kodex artikuliert sich zugleich das Rollenverständnis des Aufsichtsrats, der sich vor allem als beratende und begleitende Instanz bei Entscheidungsprozessen des Vorstands begreift und weniger auf nachträgliche Kontrolle abzielt. Eine deutliche Tendenz zur Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit lässt die Empfehlung erkennen, der Aufsichtsrat solle „abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden“.<sup>97</sup> Vertieft wird dieser Eindruck durch jene Positionen in der Corporate-Governance-Diskussion, die sich mit der Funktion des Aufsichtsrats und hierbei zwangsweise auch mit der Mitbestimmung auseinandersetzen.

Die Corporate Governance prinzipiell abzulehnen, kann weder eine strategisch sinnhafte noch politisch durchsetzbare Position der Gewerkschaften sein. Denn eine transparente und ordnungsgemäße Unternehmensführung ist grundsätzlich auch im Interesse einer funktionsfähigen Mitbestimmung. Zu klären bleibt jedoch die Frage, ob die Protagonisten der Debatte das deutsche Leitungssystem sowie die Mitbestimmung in Unternehmen für grundsätzlich kompatibel mit den Corporate-Governance-Anforderungen halten. Während in der wissenschaftlichen Diskussion teilweise eine beiderseitige Konvergenz des Single- und des Dual-Board-Systems ausgemacht wird,<sup>98</sup> spricht der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank Rolf-E. Breuer eine andere Sprache: „In der Praxis haben sich beide Systeme so angenähert, dass es die puristische Form beider Modelle nicht mehr gibt. Vielmehr haben sich deutsche und angelsächsische Corporate Governance deutlich angeglichen. Natürlich sieht nach wie vor unser Aktienrecht ein two-tier-System vor. (...) Tatsächlich funktioniert es aber über die Aufgabe und Tätigkeiten der Ausschüsse und dem Zusammenwirken von Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsratspräsidium ähnlich einem angelsächsischen

<sup>97</sup> Regierungskommission (Hrsg.): Deutscher Corporate Governance Kodex, Berlin 2002, S. 8.

<sup>98</sup> Theodor Baums: Zur Regierungskommission Corporate Governance: Ziele und Wirkungen in Deutschland, in: Deutsches Aktieninstitut, Corporate Governance, S. 15.

<sup>99</sup> Rolf-E. Breuer: Corporate Governance börsennotierter Banken, in: ebd., S. 21.

<sup>100</sup> Ebd., S. 24.

<sup>101</sup> Andrew M. Clearfield: The US Experiences and Expectations for Germany of an Institutional Investor, in: ebd., S. 40.

<sup>102</sup> Christian Strenger: Erfahrungen der Umsetzung von Corporate Governance in Deutschland, in: ebd., S. 62; Strenger setzt sich in diesem Beitrag sehr kritisch mit der Verletzung von Corporate Governance-Grundsätzen in den USA auseinander.

Board mit executive und non-executive-Mitgliedern. (...) Von daher lässt sich also die Konvergenz in Richtung angelsächsischer Standards nicht nur auf der Grundlage der Bequemlichkeit und der Praktikabilität konstatieren, sondern zunehmend auch der Ziele der Corporate Governance.“<sup>99</sup>

In demselben Beitrag findet sich eine einschneidende Einschätzung zur Mitbestimmung in den Aufsichtsräten. Eine professionellere Rolle des Aufsichtsrats im Sinne einer vorausschauenden Beratung, so Breuer, scheitere an den Gewerkschaften, um dann polemisch zuzuspitzen, dass die Form der Mitbestimmung im Aufsichtsrat nicht mehr zeitgemäß sei, weil insbesondere die Arbeitnehmerbank ihr Mandat nicht im Interesse der Arbeitnehmer an den ausländischen Standorten ausübe.<sup>100</sup> In dieselbe Richtung argumentiert Andrew M. Clearfield, Senior Vice-Präsident und Chief Council eines großen US-amerikanischen Pensionsfonds (TIAA-CREF) für Universitätsprofessoren, Forscher und Akademiker. Der Aufsichtsrat, schreibt Clearfield, solle in erster Linie die Interessen der Investoren schützen. Aus diesem Grund plädiert er mit großem Nachdruck für das bei Daimler-Chrysler eingerichtete „Shareholder Committee“, das geeignet sei, alle zentralen Entscheidungen des Aufsichtsrats vorzubereiten und diesem zur Entscheidung vorzulegen. Hierbei hebt Clearfield ausdrücklich positiv hervor, dass diesem Komitee keine Arbeitnehmervertreter angehören.<sup>101</sup>

Aus dem Blickwinkel Breuers und Clearfields sind Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmung im Aufsichtsrat nicht kompatibel mit den Interessen der Investoren und somit ein Störfaktor der Corporate Governance. Ihre Haltung in dieser Frage spiegelt jedoch nicht die insgesamt differenziert geführte Debatte wider.<sup>102</sup>

Gleichwohl muss unterstellt werden, dass die Konvergenz des deutschen zum angelsächsischen System der Unternehmensführung und die Inkompatibilität der deutschen Mitbestimmung zur Corporate Governance Positionsbestimmungen darstellen, die nicht als Einzelfälle betrachtet werden können. Die veränderte Beziehung zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen sowie die Corporate Governance stellen aus diesem Grund eine schwierige Herausforderung für die Mitbestimmung dar. Nach dem Jahrzehnt eines weitgehenden concession bargaining und des verteilungspolitischen Rückschritts steht jetzt die massive Infragestellung von grundlegenden Partizipationsrechten der Arbeitnehmer auf der Tagesordnung. Selbst wenn zu Recht konzediert wird, dass weitreichende gesellschaftliche Neuordnungsvorstellungen nicht mehr mit der Mitbestimmung verbunden sind, so stellt sie doch eine wesentliche strukturelle Voraussetzung dar, um die Entwicklung von Unternehmen sozial zu gestalten. Insoweit bilden die rechtlich gesicherten Mitbestimmungspositionen auch den institutionellen Kern des neuen Paradigmas. Indem sie Elemente sozialer Verantwortung in Unternehmensentscheidungen einfließen lässt, die nicht auf kurzfristige und eindimensionale Gewinnerzielung ausgerichtet sind, fungiert die Mitbestimmung als maßgeblicher Katalysator des Innovationsprozesses.

## 5.4 Neue Steuerungsgrößen im Volkswagen-Konzern

Das neue Verhältnis zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen schlägt sich auch im Volkswagen-Konzern nieder. Denn die strukturbestimmenden Entwicklungen in der Automobilindustrie sind seit den 1990er Jahren durch eine starke Konzentrationsbewegung sowie durch die Öffnung der Märkte gekennzeichnet. Infolgedessen hat sich der Wettbewerb in einer Weise verschärft, die weit über die einstmals vermeintlich allmächtige japanische Konkurrenz hinausgeht. Die Antwort des VW-Konzerns auf diese Herausforderungen zeigt exemplarisch, wie sich unterschiedliche Triebfedern einer verstärkten Ökonomisierung miteinander verschränken.

In der Produktgestaltung zielte die zu Beginn der 1990er Jahre etablierte „Plattformstrategie“ auf Marken übergreifende Scale-Effekte. Eine leicht variierbare technische Ausstattung (Motoren, Getriebe, Achsen, Lenkungen etc.) sollte mit einem geringst möglichen Aufwand eine hohe Komplexität am Markt sicherstellen und ein breites Spektrum von Kundenbedürfnissen befriedigen. Dies wurde durch die Mehrmarkenstrategie als Element der Imageentwicklung und Emotionalisierung „übersetzt“.

Das Größenwachstum des Konzerns war auf die Erschließung von neuen Märkten und Kundensegmenten ausgerichtet und folgte ebenfalls einem unternehmensübergreifenden Strukturmuster des Wettbewerbs in dieser Branche. So wuchs das Produktionsvolumen binnen acht Jahren von unter drei Millionen Fahrzeugen jährlich auf knapp 5,2 Millionen Fahrzeuge im Jahr 2001. Eine Neuordnung des Beschaffungsprozesses durch dessen Ausrichtung auf ein globales Netzwerk setzte zusätzliche Rationalisierungspotenziale frei.

In der Betriebs- und Arbeitsorganisation beschleunigte Volkswagen den Prozess dezentraler Ergebnisverantwortung, der die folgenden drei Merkmale trug: Im Zuge der Neustrukturierung der ergebnisverantwortenden Unternehmenseinheiten kamen zu den Marken die Regionen Nordamerika, Südamerika/Afrika und Asien/Pazifik hinzu, die als Folge der globalen Expansion in eine Matrixorganisation integriert wurden. Die Marken und Regionen wurden grundsätzlich auf das „Self-funding-Prinzip“ umgestellt. Investitionen müssen nun eigenverantwortlich finanziert und amortisiert werden. In Weiterentwicklung der in Einzelbereichen eingerichteten Cost Center wurden „Business Units“ gebildet, deren Grad der Selbststeuerungsmöglichkeiten allerdings sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Er reicht vom Status einer „virtuellen Kapitalgesellschaft“ (Volkswagen Nutzfahrzeuge) bis zu budgetgesteuerten Einheiten, die zwar ein Ergebnisziel erreichen müssen, aber keinen direkten Zugriff auf Rückflüsse haben (z.B. Business Unit Braunschweig) und über keine eigenständige Geschäftsfähigkeit verfügen.

<sup>103</sup>  
Volkswagen AG: Finanzielle Steuerungsgrößen des Volkswagen-Konzerns, Wolfsburg 2000.

<sup>104</sup>  
Ebd., S. 1.

Mit der Losung „Volkswagen – die Erfolgreichsten“ setzte der Vorstandsvorsitzende Ferdinand Piëch das Ziel, die Umsatzrendite vor Steuern auf 6,5 Prozent zu steigern und Volkswagen damit zum ertragsstärksten Automobilunternehmen der Welt zu entwickeln.<sup>103</sup> Diese Vorgabe wurde durch die Mitbestimmung sanktioniert, in dem sie als Bestandteil der Unternehmensplanungen im Aufsichtsrat zur Kenntnis genommen wurde. Sie galt damit auch für alle operativen Einheiten des Konzernbereichs Automobile. In Ansätzen wird hier bereits die Ausrichtung auf mehr Transparenz und Wettbewerb innerhalb des VW-Konzerns erkennbar, womit sich das Unternehmen auf die Anforderungen des Kapitalmarkts zubewegt.

Eine verstärkte Anpassung des VW-Konzerns an die Erwartungen des Kapitalmarktes erfolgte in den Jahren 2000 und 2001 mit der Einführung neuer finanzieller Steuerungsgrößen sowie der Umstellung der Bilanzierung auf die International Accounting Standards (IAS). Die Begründung hierfür liefert das vom Vorstandsvorsitzenden Ferdinand Piëch und vom Finanzvorstand Bruno Adelt unterschriebene Vorwort einer Unternehmensbroschüre. Dort heißt es: „Um auch am Kapitalmarkt erfolgreich zu sein, müssen wir den Unternehmenswert durch die kontinuierliche Verbesserung unserer Ertragskraft steigern. Nur dadurch machen wir das Unternehmen für Kapitalanleger attraktiv und sichern uns den finanziellen Spielraum, zukünftige Projekte und Innovationen auch über den Kapitalmarkt zu finanzieren.“<sup>104</sup> Die veränderte Beziehung zum Kapitalmarkt scheint deutlich durch und veränderte den Renditeanspruch. Die Verfügbarkeit von Kapital und die Marktkapitalisierung des Unternehmens wurde nun zur strategischen Handlungsressource.

Die Ausrichtung der Rendite auf die Bedürfnisse der Investoren ging bei Volkswagen mit der Einführung neuer Steuerungsgrößen einher. Im Unterschied zur Umsatzrendite, die als Periodenergebnis das Verhältnis von Umsatz und Ertrag angibt, zeigt die Kapitalrendite nach Steuern das Verhältnis von Kapitaleinsatz und Ergebnis an. Das auf das eingesetzte Kapital zu erzielende Rentabilitätsziel wird abgeleitet aus einem kapitalmarktkonformen Anspruch auf Mindestverzinsung. Dieser Anspruch wird für das Eigen- und Fremdkapital differenziert entwickelt und stellt gleichzeitig den jeweiligen Kostensatz für das Eigen- und Fremdkapital dar.

Für das Eigenkapital wird der Verzinsungsanspruch aus dem Zinssatz für risikofreie Anleihen, einer allgemeinen Risikoprämie aus der Kapitalanlage in DAX-Werten sowie aus einer VW-spezifischen Risikoprämie abgeleitet, die sich aus der Differenz der Schwankungen der Volkswagen-Aktie im Vergleich zum gesamten Aktienmarkt ergibt. Hieraus resultiert ein Mindestverzinsungsanspruch von 13 Prozent nach Steuern. Für das Fremdkapital wird der Verzinsungsanspruch bzw. der Kostensatz auf der Basis des Kapitalmarktzinses für langfristige Kredite gebildet. Da Zinsen auf Fremdkapital steuerlich abzugsfähig sind, muss der Kostensatz für das Fremd-

kapital um diesen Steuervorteil reduziert werden. Dies ergibt einen Mindestverzinsungsanspruch von 4,4 Prozent.

Um den Mindestverzinsungsanspruch bzw. die Kapitalkosten für das Gesamtkapital zu ermitteln, müssen beide entsprechend der Kapitalstruktur des Unternehmens gewichtet werden. Hierbei wird das Eigenkapital zum Marktwert (Börsenwert) und das Fremdkapital zum Buchwert zu Grunde gelegt, so dass sich für Volkswagen ein Verhältnis von 2 zu 1 ergibt. Aus dieser Gewichtung entsteht ein Mindestverzinsungsanspruch nach Steuern bzw. ein Kostensatz für das Gesamtkapital von 10 Prozent. Um Schwankungen berücksichtigen zu können, wird eine Bandbreite von 9 bis 11 Prozent als Zielrendite kalkuliert, die für bestimmte Länder zum einen durch eine Risikoprämie auf das Eigenkapital und zum anderen durch länder-spezifische Fremdkapitalkosten und Steuersätze modifiziert wird.

Wenn die Kapitalrendite das Verhältnis von eingesetztem Kapital und Ertrag darstellt, dann unterliegt jeder Kapitaleinsatz auch einem kapitalmarktkonformen Verzinsungsanspruch. Eine niedrige Umsatzrendite kann mit einem in der Relation geringeren Kapitaleinsatz zu einer höheren Kapitalrendite führen als eine hohe Umsatzrendite mit einem proportional höheren Kapitaleinsatz. Es kann daher die Situation eintreten, dass ein Unternehmen mit einer höheren Umsatzrendite eine niedrigere Kapitalrendite erwirtschaftet als ein Unternehmen mit einer vergleichsweise niedrigeren Umsatzrendite.

Die Umstellung des Renditesystems bildet die Grundlage für die vom Kapitalmarkt geforderte „wertorientierte Unternehmensführung“, die zu einer Anhebung des Unternehmenswertes führen soll. Eine solche Wertsteigerung ergibt sich, wenn das Unternehmensergebnis den Mindestverzinsungsanspruch bzw. die Kapitalkosten übersteigt. Hierzu legt Volkswagen eine Ergebnisermittlung zu Grunde, die aperiodische Aufwendungen, z.B. Abschreibungen auf Investitionen, bzw. aperiodisch anfallende Kosten aktiviert und jeweils gleichmäßig über die Projektlaufzeit verteilt („normalisiertes operatives Ergebnis nach Steuern“). Darüber hinaus wird die Abzinsung der Pensionsrückstellungen als zu verzinsendes Fremdkapital behandelt und den Kapitalkosten zugerechnet. In der Ergebnisrechnung wird deshalb dieser Aufwand als Bestandteil der Personalkosten kein zweites Mal berücksichtigt.

Da Investoren ihre Erwartungen in die Zukunft setzen, muss Volkswagen in der Lage sein, die künftige Wertentwicklung des Unternehmens darzustellen. Dies geschieht, indem die Wertbeiträge aus Investitions- und Produktprojekten ermittelt und jeweils über die Jahre der veranschlagten Periode (Produktlebenszyklus) diskontiert werden. Hieraus ergibt sich der Barwert der Wertbeiträge. Übersteigt er den absoluten Betrag, der aus dem Mindestverzinsungsanspruch der genannten marktüblicher Renditem

Kapital ermittelt wird, stellt dies den Wertzuwachs dar („Discounted cash-flow-Methode“). Hieraus wird ersichtlich, warum sich Investoren sehr viel stärker für die Fähigkeit des Unternehmens zu Generierung eines dauerhaften Netto-cash-flows interessieren als für die Umsatzrendite eines Jahres.

## 5.5 Die veränderte Unternehmenssteuerung und das neue Paradigma

Die Beziehungen zwischen den Erwartungen des Kapitalmarktes und dem neuen Paradigma sind widersprüchlich und schaffen ein neues Spannungsfeld in der Mitbestimmungspolitik. Grundsätzlich kann kein unternehmensinterner Akteur den Anspruch von Investoren bestreiten, eine angemessene Verzinsung auf ihr investiertes Kapital zu erhalten. Die Mitbestimmung bei Volkswagen hat dies in ihr neues Paradigma insofern aufgenommen, als die Schaffung von nachhaltigen sozialen Entwicklungsräumen immer auch zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Ertrags- und Finanzierungskraft des Unternehmens führen soll. Die Stärkung der ökonomischen Leistungsfähigkeit mit sozialer Verantwortung zu synchronisieren, bildet den Kern der industriellen Beziehungen bei Volkswagen, der durch das neue Paradigma qualitativ weiter entwickelt wird.

Die Erschließung nachhaltiger sozialer Entwicklungsräume soll auch eine Antwort darauf geben, wie die Verschärfung des Wettbewerbs bewältigt werden kann, ohne in eine Eskalation von Verteilungskonflikten zu geraten, was zwangsläufig die Unternehmensentwicklung blockieren würde. Das neue Paradigma dreht deshalb den Spieß um: Der verschärfte Wettbewerbsdruck wird in eine gemeinsame Entwicklungsperspektive mit dem Ziel übersetzt, die Handlungsressourcen des Unternehmens nachhaltig zu stärken, damit die Menschen im Unternehmen den Druck bewältigen und Kreativität entfalten können. Soziale Verantwortung hat hierbei nicht die Funktion, die Mitarbeiter gegen die Anforderungen des Wettbewerbs abzuschirmen, sondern schafft den Boden für Vertrauen und Leistungsbereitschaft. Allerdings bindet sie die Strategie und das Handeln des Managements an Spielregeln der Kooperation in der Mitbestimmung. Die nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume stellen hierfür ein erweitertes Terrain bereit, auf dem in gemeinsamen Aushandlungsprozessen neue Entwicklungspfade angelegt und beschritten werden. Hier findet auch die verteilungspolitische Kompromissbildung statt, die sich gleichermaßen am Status quo wie an der künftigen Entwicklung des Unternehmens orientiert.

Eine vollständige Kompatibilität des neuen Paradigmas mit den Erwartungen des Kapitalmarktes muss indes bezweifelt werden. Am größten dürf-

ten die Überlappungen bei Investoren sein, die ihre Anlageentscheidungen an langfristigen, schlüssigen Strategien ausrichten. Für diesen Anleger-Typ wäre der Entwicklungstrend der ökonomischen Leistungsfähigkeit sowie das Vertrauen in die Kompetenz der Akteure im Unternehmen entscheidend. Spannungsreicher gestaltet sich die Beziehung zwischen Kapitalmarkt und Paradigma bei kurzfristigen, spekulativ ausgerichteten Investitionen, die auf schnelle Ergebnisse abzielen. Eine logische Kompatibilität zwischen den langfristigen Planungserfordernissen eines Unternehmens und der kurzfristigen Spekulation auf hohe Renditen ist nicht herstellbar. Derartige Anlegerorientierungen setzen Unternehmen unter einen Erwartungsdruck, dem sie kaum gerecht werden können. Denn die Perioden zum Aufbau von Renditepotenzialen, z.B. neue Fahrzeugmodelle oder Dienstleistungskonzepte, erfordern einen hohen Aufwand und brauchen Zeit.

Dieser grundlegende Konflikt spiegelt sich auch in der ideologisch hoch aufgeladenen Debatte über die veränderten Beziehungen zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen wider. Die extreme Polarisierung der Diskussion veranschaulicht die exemplarische Gegenüberstellung von zwei Positionen. Die erste kann als prägnantes Beispiel für den Standpunkt eines Interessenvertreters von US-amerikanischen Investoren gelten und wird von Clearfield wie folgt formuliert: „That corporation which is so generous to extrinsic interests – labor, government, The Greens – that neglects its own will ultimately do society no good, because, it will languish for want of reasonably priced capital, become a weak link in its own economy, and end up losing whatever wealth it has created – including jobs of those employed by it.“<sup>105</sup>

Es liegt auf der Hand, dass diese Sichtweise Probleme für das neue Mitbestimmungs-Paradigma aufwirft. Die schroffe Entgegensetzung von „externen Interessen“ und ökonomischer Leistungsfähigkeit des Unternehmens lässt kaum Raum für jene Verbindungen, die das neue Paradigma herstellt. So war für das Projekt AutoVision, für das Modell 5000 x 5000 wie für die „Vier-Tage-Woche“ auch die ausdrückliche Erwägung ausschlaggebend, einen über das Unternehmen hinausgehenden Beitrag zur Gestaltung gesellschaftlicher Verhältnisse zu leisten. Diese Zielvorgabe stellt für Volkswagen einen integralen Bestandteil seiner Wettbewerbsfähigkeit dar und artikuliert ein Selbstverständnis, das Peter Hartz prägnant zusammengefasst hat: „Den Arbeitsmarkt nicht weiter belasten und neue Chancen entwickeln: das wäre jetzt die ehrgeizige Aufgabe eines ‚Bündnisses für Arbeit‘. Keine sozialpolitische und keine wettbewerbspolitische Frage darf ausgespart, keine standortpolitische und keine beschäftigungspolitische Möglichkeit unversucht bleiben. Mit der deutschen Automobilindustrie steht nicht mehr und nicht weniger als jeder siebte deutsche Arbeitsplatz direkt oder indirekt auf dem Spiel. (...) Diesen gesellschaftspolitischen Rang der deutschen Automobilindustrie durch alle Herausforderungen des globalen

<sup>105</sup>  
Clearfield, US Experiences, S. 39.

<sup>106</sup>  
Hartz, Das atmende Unternehmen, S. 13.

<sup>107</sup>  
Klaus Volkert: Qualifizierte Mitbestimmung oder Co-Management, in: Antje Blöcker u.a. (Hrsg.): Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft, Frankfurt/Main 1997, S. 123.

<sup>108</sup>  
Negt, Arbeit und menschliche Würde, S. 136.

Wettbewerbs zu bewahren, ist eine gehörige Anstrengung wert.“<sup>106</sup> Die spiegelbildliche Version dieses integrierten Verständnisses liefert Klaus Volkert, wenn er ausführt: „Die unbestreitbare Notwendigkeit der Rentabilität eines Unternehmens muß sich auch an den sozialen und gesellschaftlichen Verpflichtungen messen lassen, ohne die ein Standort sowie dessen Regionen nicht lebensfähig sind.“<sup>107</sup>

Einen zu Clearfield diametral entgegengesetzten Standpunkt vertritt Oskar Negt, der eine prinzipiell kritische Haltung gegenüber der veränderten Bedeutung von Kapitalmärkten und der Globalisierung einnimmt: „Im Krisenherd der Arbeits- und Erwerbsgesellschaft verbergen sich die hartnäckigsten Probleme der Gegenwart. Die Globalisierungstheoretiker, welche die ungeahnten Freiheitsräume der Zweiten Moderne beschwören, sehen mit starrem Blicken immer nach oben, zum Allgemeinen, Transnationalen der Weltgesellschaft. Wie sie die Prozesse in ihren Widersprüchen begreifen und Wirklichkeit definieren, bewegt sich jedoch innerhalb des Sprach- und Symbolhorizonts der toten Arbeit, des Warenhandels, des Geld- und Devisenverkehrs, des Eigentums und der Eigentumstitel. Lebendige Menschen sind in dieser Welt nur Anhängsel, die mitgeschleift werden müssen. Ihre Ansprüche sind lästig, wenn sie nicht wenigstens einen Kleinbesitz an Aktien vorzuweisen haben.“<sup>108</sup> In dieser Zuspitzung scheint es schwer vorstellbar, dass das neue Paradigma gestaltende Kraft entwickeln kann, weil hier soziale Anerkennung und Wirkungsmöglichkeiten untrennbar an den Kapitalbesitz gebunden sind. In diesem Punkt berühren sich übrigens die Positionen von Clearfield und Negt.

Die skizzierten Standpunkte bezeichnen die konträren Pole einer Debatte, deren reale Bedeutung für das neue Paradigma nicht unterschätzt werden darf. Sie sind Ausdruck einer tief greifenden Auseinandersetzung über die gesellschaftliche Bedeutung von Unternehmen und Finanzkapital sowie über die hieraus resultierenden Aufgabenzuweisungen. Das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume erhebt den Anspruch, zwischen den Interessen der Investoren und den Interessen der anderen „Stakeholder“ – Beschäftigte, Kunden, Standorte und Umwelt – zu vermitteln. Kurzfristigen Optimierungskonzepten stellt es eine Strategie nachhaltiger Entwicklung gegenüber, um die Handlungsressourcen auszubauen und die notwendige Flexibilität des Unternehmens in einem stabilen und qualitativ erweiterten Handlungsrahmen zu sichern. Der Erfolg dieses Interessenausgleichs ist an drei Voraussetzungen geknüpft.

Investoren müssten erstens bereit sein, ihr legitimes Interesse an einer angemessenen Verzinsung des eingesetzten Kapitals nicht über, sondern neben die Interessen der anderen „Unternehmensbeteiligten“ zu stellen. Die jeweiligen Ziele können dann auf der Grundlage ausbalancierter Interessen angesteuert werden und einem nachhaltigen Entwicklungspfad folgen. Damit würden sich auch die Maßstäbe und Kriterien für die Corporate

Governance verändern. Der Deutsche Corporate Governance Kodex beispielsweise nimmt die Perspektive der Investoren ein und stellt ihren Schutz gegenüber den anderen Beteiligten ins Zentrum. Eine Kooperation im Sinne von Nachhaltigkeit als Leitbild guter Unternehmensführung sucht man jedoch vergebens. Als zweite Voraussetzung bedarf es einer Vertrauensbasis zwischen Investoren und Unternehmen, die durch offene Kommunikation, verlässliche Absprachen und gemeinsam akzeptierte Spielregeln entsteht. Im Interesse ihrer Glaubwürdigkeit sind Unternehmen aufgefordert, realistische Absprachen zu treffen, deren strikte Einhaltung zu gewährleisten und sich hierbei einer adäquaten Kontrolle zu unterziehen. Die dritte Voraussetzung besteht in einem gesellschaftlichen Konsens über die Bedeutung und Aufgabenstellung des Kapitalmarktes sowie über seine Regulierung. Auf die Schwierigkeiten einer solchen Übereinkunft weist George Soros hin, wenn er feststellt: „Die Globalisierung der Finanzmärkte hat dem Finanzkapital einen unfairen Vorteil gegenüber anderen Steuerquellen verschafft.“<sup>109</sup> Zugleich lässt Soros kritische Analyse erkennen, dass dieser gesellschaftliche Konsens nicht ohne Konflikte zu haben sein wird, wie die permanente Auseinandersetzung um die Besteuerung von Kapitaleinkünften belegt.

Die gewachsene Bedeutung der Kapitalmärkte für die Unternehmenssteuerung und die Debatte um die Corporate Governance stellen die Mitbestimmung bei Volkswagen vor eine Herausforderung, die nicht allein unternehmensintern bewältigt werden kann. Für die Arbeitnehmervertretung kommt erschwerend hinzu, dass sich die gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex erst in den Anfängen befindet. Dieses Versäumnis verlangt nach einem forcierten, intensiven Diskussionsprozess. Hierbei werden die Mitbestimmungsträger einen Weg finden müssen, einerseits eine klare Gegenposition zu jenen zu formulieren, die wie Breuer und Clearfield in der nachhaltigen sozialen Verantwortung von Unternehmen kein eigenständiges Entwicklungsmoment zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, sondern in erster Linie eine Verletzung von Investoreninteressen sehen. Andererseits kann sich die gewerkschaftliche Strategie nicht auf eine Fundamentalopposition zurückziehen, die Investoren per se zu Gegnern erklärt und den Kapitalmarkt dämonisiert. Dies gilt umso mehr, als die Bedeutung von institutionellen Anlegern eher zu- als abnehmen wird.

Die Gewerkschaften sehen sich deshalb mit der Herausforderung konfrontiert, einen eigenständigen Ansatz von Corporate Governance zu entwickeln und in die gesellschaftliche Debatte einzubringen. Hierbei kann es nicht ausschließlich darum gehen, die Interessen von Investoren und Arbeitnehmern unversöhnlich gegenüberzustellen. Eine zukunftsorientierte Auseinandersetzung wird sich vielmehr den Fragen zuwenden, ob eine rein auf die Schutzinteressen von Investoren abzielende „gute Unternehmensführung“ im Ergebnis nicht eher entwicklungshemmend für Wirtschaft und

<sup>109</sup> George Soros:  
Der Globalisierungsreport,  
Berlin 2002, S. 76.

<sup>110</sup> IG Metall (Hrsg.): Offensive 2010,  
Frankfurt/Main 2002, S. 22.

Gesellschaft wirkt, und ob die Finanz- bzw. Kapitalmärkte nicht einer Re-Regulierung auch im Interesse von Investoren bedürfen. Anknüpfungspunkt für eine derartige gewerkschaftliche Auseinandersetzung könnte der Global Compact der Vereinten Nationen sein, der mit seinen neun Prinzipien das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in die Unternehmenspolitik transnationaler Konzerne zu integrieren versucht.

Diese neun Leitprinzipien umfassen vor allem wesentliche Kernrechte von Arbeitnehmern sowie das Verhältnis zwischen Unternehmen und Umwelt. In einem ersten Schritt können die Gewerkschaften darauf hinzuwirken, diese Leitprinzipien zum Bestandteil der Corporate Governance zu machen und damit den Fokus über die Interessen von Investoren hinaus auf die Arbeitnehmer und die Umwelt zu erweitern. Ohne die Integration dieser beiden zentralen Entwicklungsressourcen von Unternehmen entsteht keine nachhaltige Basis für die Verzinsung von eingesetztem Kapital. Die Corporate Governance würde hierdurch nicht allein darauf reduziert, Regeln zur Ermittlung der Marktkonformität von Unternehmen zu schaffen, sondern mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung einen Aushandlungs- und Abwägungsprozess erfordern, der auch den langfristigen Entwicklungsinteressen von Unternehmen gerecht werden kann.

Auf Grund der Allgemeinheit der im Global Compact formulierten Leitprinzipien bleibt die Frage zu klären, welchen spezifischen Stellenwert die Mitbestimmung für die Corporate Governance haben kann und soll. Eine mögliche Antwort stellt das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume dar. Denn mit seinem endogenen Reformpotenzial stellt es die Kompatibilität von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialer Verantwortung sicher, indem es das Terrain für unternehmerische Innovationsprozesse stabilisiert, erweitert und flexibel hält und hierbei die Potenziale für die Zukunftsentwicklung der Beschäftigung und die Souveränität der Beschäftigten erhöht. Um einen derartigen Ansatz diskussions- und durchsetzungsfähig zu machen, bedarf es allerdings einer Revitalisierung der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsdiskussion und -theorie, die sich gegenwärtig weitestgehend auf die Definition institutioneller Rechte im Rahmen der Betriebsverfassung beschränkt.

Das im Jahr 2002 verabschiedete „Zukunftsmanifest“ der IG Metall zieht sich inhaltlich auf ein „Konzept der Wirtschaftsdemokratie“ zurück, das neu belebt werden müsse,<sup>110</sup> und fordert darüber hinaus ein „Stakeholder-value-Konzept“ für die Ausrichtung von Unternehmen ein. Allerdings findet sich kein Hinweis darauf, dass Mitbestimmung nicht nur Teilhabemöglichkeiten an Entscheidungsprozessen sichern kann, sondern zur Impulsgeberin von Innovationsprozessen geworden ist, in denen sie sich kontinuierlich weiterentwickelt. Dieses Potenzial der Mitbestimmung für eine Corporate Governance der Nachhaltigkeit wurde bisher entweder nicht erkannt oder sträflich vernachlässigt. Insofern spiegelt das Manifest den gegenwärtigen

Stand der Debatte wider. Gerade dieses Potenzial aber bietet den Ansatzpunkt zu einer eigenständigen gewerkschaftlichen Position, die sich behaupten und durchsetzen könnte, ohne in der polarisierten Debatte zerrieben zu werden.

Im Übrigen wäre es irreführend, mit der Wiederbelebung eines Konzeptes der Wirtschaftsdemokratie nahtlos an Fritz Naphtali und seine 1928 erschienene Schrift gleichen Namens anknüpfen zu wollen. Während Naphtali die Demokratisierung der Wirtschaft als Voraussetzung für die politische Demokratie begriff,<sup>111</sup> so geht es gegenwärtig um ein Leitbild von Unternehmensführung, das die Mitbestimmung als Innovationsagentur und Leitprinzip sozialer Verantwortung integriert. Dies berührt allerdings insofern die von Naphtali gestellte Grundfrage, als eine Aufhebung von Mitbestimmung durch die Corporate Governance zu einem gesellschaftlichen Demokratieverlust führen und zugleich nachhaltige Entwicklungspotenziale Preis geben würde.

Eine gewerkschaftliche Positionsbestimmung zur Re-Regulierung der Finanz- und Kapitalmärkte könnte an die von George Soros angestoßene Debatte anknüpfen, der vor allem auf die Instabilität dieser Märkte und die hieraus resultierenden Folgen hinweist. Soros plädiert für eine Stärkung internationaler Institutionen und mahnt einen verstärkten, politisch gesteuerten Ressourcentransfer von den reichen zu den armen Ländern an.<sup>112</sup> Seine Reformvorschläge laufen im Kern auf eine gerechtere Weltwirtschaftsordnung, eine konkrete Umverteilung zur Bereitstellung öffentlicher Güter und eine deutlich verbesserte weltweite Durchsetzung gemeinsamer Arbeitsstandards auf Basis der Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation hinaus. In gewisser Weise knüpft diese Argumentation an die hier unterbreiteten Vorschläge einer gewerkschaftlichen Positionsbestimmung zur Corporate Governance an: Sie liefert den Gewerkschaften eine argumentative Basis, indem sie die notwendige Kritik an der Instabilität der Finanzmärkte mit einem Entwicklungsleitbild verbindet, das Raum für eine Zusammenarbeit mit Akteuren der Kapital- und Finanzmärkte lässt. Soros Vorschläge sind jedoch nicht nur für die Gewerkschaften und Betriebsräte, sondern gleichermaßen für Unternehmen und Investoren relevant. Denn Soros sieht zu Recht eine direkte Linie zwischen der wachsenden globalen Armutsentwicklung und einer sich verschärfenden politischen Polarisierung und Destabilisierung.<sup>113</sup>

<sup>111</sup>  
Fritz Naphtali:  
Wirtschaftsdemokratie, ND  
Frankfurt/Main 1977, S. 31.

<sup>112</sup>  
Soros, Globalisierungsreport,  
S. 30.

<sup>113</sup>  
Ebd., S. 21.

Dieser Zusammenhang liefert einen direkten Hinweis darauf, dass auch in den Institutionen des Weltfinanzsystems eine paradigmatische Wende vom vorherrschenden Neoliberalismus zu einer nachhaltigen Entwicklungsperspektive vonnöten ist, um aus dem Teufelskreis von instabilen Finanz- und Kapitalmärkten und destabilisierten politischen Verhältnissen auszubrechen. Das neue Paradigma der Mitbestimmung wie auch die einzufordernde paradigmatische Wende im Finanzsystem könnten damit in einer gewerkschaftlichen Positionsbestimmung inhaltlich und strategisch aufeinander bezogen werden und einen eigenständigen Beitrag zur gesellschaftlichen Debatte um die Globalisierung und ihre Gestaltungsperspektiven leisten. Die Corporate Governance wie die Mitbestimmung erhielten dadurch einen gemeinsamen Bezugsrahmen, der ihnen heute weitgehend fehlt.

# 06

Nicht umsonst ist Volkswagen wie kaum ein anderes Unternehmen zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Untersuchungen geworden, nimmt es doch seit langem eine besondere Stellung in der Ausgestaltung der Mitbestimmung und der industriellen Beziehungen ein. Aus diesem Grund bleibt die Frage zu klären, ob der paradigmatische Wandel der Mitbestimmung bei Volkswagen als eine rein unternehmensspezifische Entwicklung oder als Teil eines generellen Umbruchs anzusehen ist.

**Das neue Paradigma – ein „Sonderfall Volkswagen“ oder eine neue gewerkschaftliche Perspektive?**

Folgt man der Untersuchung von Klaus Dörre, dann steht Volkswagen tatsächlich für eine Entwicklung der industriellen Beziehungen, die in der deutschen Industrie in den 1990er Jahren nicht vorherrschend war. Seine Studie macht eine Pendelbewegung zwischen einem sich öffnenden und wieder schließenden arbeitspolitischen Entscheidungskorridor aus. Während die offene Phase Optionen für eine partizipationsgeprägte Arbeitspolitik zur Bewältigung eines verschärften Wettbewerbs gelassen habe, konstatiert Dörre für die zweite Phase eine nur noch „selektive Nutzung von Beschäftigtenpartizipation“,<sup>114</sup> die den arbeitspolitischen Trend bestimmt und „partizipative Arbeitskulturen“ unter einen Ökonomisierungsdruck gebracht habe. Diese „arbeitspolitische Regression“ ordnet Dörre vor allem großen Konzernen zu, die die Einführung der Shareholder-value-Steuerung betrieben hätten.

Als gravierende Konsequenz dieser Veränderung hält er fest, dass die Arbeit unter Ausschaltung stabilisierender interner ökonomischer und organisatorischer Puffer dem Marktrisiko unterstellt und die Langfristorientierung unternehmerischen Handelns durch die Kurzfristerwartungen des Kapitalmarktes abgelöst worden seien. Dies habe zu einer Transformation der Arbeitsbeziehungen ohne Veränderung des institutionellen Rahmens geführt. Dörre resümiert: „In der Gegenwart rechtfertigen sich Sozialintegration und Arbeitnehmerbeteiligung nur noch in dem Maße, wie sie der Steigerung einzelwirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit dienen.“<sup>115</sup> Im Gegensatz dazu skizziert Dörre die Entwicklung bei Volkswagen wie folgt: „Beim Autohersteller VW finden sich z.B. Versuche, an der ‚langen Frist‘ orientierte Kompromissbildungen in einem veränderten ökonomischen Umfeld zu bewahren. Nicht so sehr die Stärkung der Marktkoordination, sondern deren Kombination mit neuen kollektiven Regelungsformen bestimmen hier die Unternehmenspolitik an der heimischen Basis.“<sup>116</sup>

Trotz der genannten Unterschiede stellt die paradigmatische Neuausrichtung der Mitbestimmung bei Volkswagen keinen exotischen Sonderfall dar. Im Gegenteil, sie kann über Volkswagen hinaus den Blick dafür öffnen, dass die gegenwärtige Entwicklung Raum für Optionen und Alternativen lässt und keinesfalls die Subalternität von Mitbestimmung determiniert. Zweierlei sollte hierbei beachtet werden. Einerseits können die nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume weitgehend nicht institutionell vorgegeben werden, entstehen sie doch aus einer Terrainenerweiterung und strategischen Weiterentwicklung der Mitbestimmung, die auf die jeweils spezifischen Verhältnisse von Betrieben, Unternehmen und Regionen zugeschnitten sein muss. Andererseits kann ein verändertes Mitbestimmungsparadigma nicht isoliert von einer Gesamtkonzeption gewerkschaftlicher Interessenpolitik realisiert werden. Dies ist für Volkswagen an allen dargestellten Bausteinen erkennbar geworden, die nicht nur tarifpolitischer, sondern adäquater gesellschaftlicher Rahmenbedingungen bedürfen, um ihre nachhaltigen Entwicklungspotenziale auch zu sichern.

<sup>114</sup> Dörre, Produktionsmodell, S. 18f.

<sup>115</sup> Ebd., S. 26.

<sup>116</sup> Ebd., S. 22.

<sup>117</sup> Volkert/Widuckel, Neue Leitbilder, S. 29f.

Seine Strahlkraft kann das neue Paradigma nur als Bestandteil eines gewerkschaftlichen Projektes entfalten, dass die gesellschaftlichen Folgen der Ablösung des fordistischen Paradigmas aufnimmt und eine Gestaltungsalternative gegenüber Entwicklungspfaden aufzeigt, die auf eine grundsätzliche Zurückdrängung kollektiver Interessenpolitik durch Gewerkschaften hinauslaufen. Das Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume ist mithin auf eine übergreifende gesellschaftspolitische Strategie angewiesen und kann als deren Kern zugleich wegweisend sein. Die zentralen Felder einer solchen Strategie bilden die Neudefinition sozialstaatlicher Solidarität, die gesellschaftliche Gestaltung von Individualität und Flexibilität sowie die Nachhaltigkeit und ökologische Zukunftsvorsorge.

## 6.1 Die Neudefinition sozialstaatlicher Solidarität

Die Erosion sozialstaatlicher Regulierung und Absicherung, die mit dem Abbau materieller Leistungen einhergeht und zu einer Veränderung gesellschaftlicher Grundstrukturen geführt hat, zwingt die Gewerkschaften zu einer Neubestimmung ihrer diesbezüglichen Position. Neben den strittigen und offenen Fragen der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme sollten vor allem der Leistungsinhalt und die Leistungsqualität des Sozialstaates in den Vordergrund gestellt werden, denn sie bestimmen die Inhalte sozialstaatlicher Solidarität. Ein Gestaltungsangebot offeriert das Paradigma nachhaltiger sozialer Entwicklungsräume, das für die Weiterentwicklung gesundheitlicher Dienstleistungen genauso zielführend ist wie für eine Arbeitsmarktpolitik, die fordert und fördert und damit Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanziert. Die Sicherstellung der Bildungschancen für die jüngere Generation sowie der Lebensqualität im Alter könnten die Inhalte eines neuen Pakts für Generationengerechtigkeit sein, der sich weniger auf monetäre Transfers als auf Dienstleistungen gründet.<sup>117</sup>

Gewerkschaftliche Vorstellungen von Sozialstaatlichkeit könnten auf dieser Basis eine ähnlich innovative Rolle in der gesellschaftspolitischen Diskussion einnehmen wie die Mitbestimmung im Betrieb und im Unternehmen. Auch die Flexibilität entfaltet durch das neue Paradigma soziale Gestaltungskraft, sofern es gelingt, an die gewachsene Pluralität von Lebensentwürfen und Lebensstilen anzuknüpfen und diese als Stärkung demokratischer Freiheitsräume zu begreifen. Individualisierung und Solidarität würden sich in diesem Fall nicht ausschließen, sondern das Fundament für eine gesellschaftliche Modernisierung in sozialer Verantwortung bilden. Der gewerkschaftlichen Positionsbestimmung zur gesellschaftlichen Stellung von Frauen kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Familienfreundliche Arbeitszeiten und Betreuungsangebote

für Kinder stecken nachhaltige soziale Entwicklungsräume in der Gesellschaft und im Unternehmen ab. Auch hier bietet sich die Chance für eine Neudefinition von Solidarität, die antizipierend auf Zukunftsentwicklungen einwirken kann. Denn die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie die Verbesserung der Bildungschancen für Kinder stellen Herausforderungen ersten Ranges dar.

Gewerkschaften sind in der Lage, sozialstaatliche Solidarität im Sinne des neuen Paradigmas inhaltlich neu zu definieren und damit eine Politik zu befördern, die soziale Verhältnisse jenseits von Marktbeziehungen gestaltet. Die Mitbestimmung braucht diese Perspektive, wenn das neue Paradigma nicht auf den Status von Einzelfällen beschränkt bleiben soll. Andernfalls droht sie durch den Zerfall sozialstaatlicher Sicherung und Institutionen „überlastet“ zu werden, da entstehende „Leerstellen“ sozialer Verantwortung in der Gesellschaft betrieblich nicht kompensiert werden können. Dies gilt insbesondere für die Beschäftigungs- und Gesundheitspolitik sowie für die Altersversorgung.

Eine sozialstaatliche Gestaltungsfunktion setzt allerdings einen Wandel im Sozialstaatsverständnis der Gewerkschaften voraus. Die Qualität gesellschaftlicher Solidarität sollte weniger von der Umverteilung mittels Transferzahlungen abhängig gemacht werden. Es geht vielmehr um eine Neuorganisation von sozialen Leistungen und gesellschaftlichen Beziehungen, die nicht Markt basiert sind und sein sollen. Fürsorge, Vorsorge und Eigeninitiative sowie monetäre Transfers und Dienstleistungen sind dabei in ein neues Verhältnis zueinander zu bringen. Nur so kann eine qualitative Veränderung sozialstaatlicher Leistungen gelingen, die den Veränderungen gesellschaftlicher Grundstrukturen Rechnung trägt. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf den demographischen Wandel sowie auf die Auflösung der traditionellen Familienform, die zu einem sprunghaften Anstieg von Alleinerziehenden und Single-Haushalten geführt hat.

Insoweit bedarf die Debatte über die Finanzierung des Sozialstaates einer ergänzenden Diskussion über seine Inhalte und seine Organisation, um durch die Erschließung neuer Entwicklungsräume die Innovation des Systems und der Teilnehmungsformen voranzubringen. Wenn dies gelingt, besteht die Chance, dass sich Mitbestimmung und Sozialstaat gegenseitig verstärken. Für die Mitbestimmung hängt deshalb viel davon ab, dass ein weiter entwickeltes Sozialstaatsverständnis zum Bestandteil einer gewerkschaftlichen Gesamtkonzeption gemacht werden kann.

## 6.2 Flexibilität und Individualisierung

In den gesellschaftlichen Basisstrukturen haben die Flexibilisierung und Individualisierung von Lebensverhältnissen weit reichende Veränderungen ausgelöst. Mit einiger Berechtigung werden beide Strukturelemente als Bedrohung für die Bindungsfähigkeit von Menschen und Organisationen kritisch wahrgenommen und diskutiert. Andererseits kann nicht geleugnet werden, dass die Individualisierung einen Grundpfeiler von Differenzierung und Identitätsbildung darstellt, auf die niemand in unserer Gesellschaft verzichten kann, wenn er sozial handlungsfähig und individuell reflexionsfähig bleiben will.<sup>118</sup> Flexibilität wiederum ist die Grundlage persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten und damit auch eine Referenzgröße der Individualisierung. Gewerkschaftliche Interessenpolitik steht deshalb vor der Herausforderung, beiden Prozessen genügend Raum zu geben, ohne die Bänder gesellschaftlicher Solidarität zu durchschneiden. Hierbei wird die Frage der Differenzierung bzw. der Wahlmöglichkeiten sowohl in der Tarifpolitik als auch bei der Ausgestaltung sozialstaatlicher Leistungen eine herausragende Rolle einnehmen.

Insbesondere auf diesem Gebiet hat der paradigmatische Wandel der Mitbestimmung bei Volkswagen erste entscheidende Schritte vorgegeben: Mit der Vier-Tage-Woche wurde ein arbeitszeitliches Flexibilitätsmodell vereinbart, das zugleich die Sicherheit der Beschäftigung erhöht. Die im Rahmen des Projekts AutoVision entstandene Personal-Service-Agentur der Wolfsburg AG ermöglicht einen flexiblen Übergang aus der Arbeitslosigkeit in geregelte Beschäftigung. Die flexible Durchdringung von Arbeit und Qualifizierung im Projekt 5000 x 5000 fördert nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, während die Durchdringung von Arbeiten und Lernen im Rahmen einer „Prozess integrierten Qualifizierung“ stark auf individuelle Leistungs- und Gestaltungspotenziale abzielt, die sich in der Teamarbeit sozial miteinander verbinden sollen.

Die Beispiele zeigen, dass bei Volkswagen das Setzen starrer Vorgaben einer permanenten Suche nach besseren Alternativen gewichen ist, wobei die Leistungsbedingungen im Bereich einer kollektiven Regelung verbleiben. Der entscheidende Schritt der Arbeitnehmervertretung bestand darin, nicht nur ökonomischen Wettbewerbsparametern zu folgen, sondern Flexibilität und Individualisierung als persönlichkeitsbildende Elemente in einen kollektiven Zusammenhang der Mitbestimmung und Tarifpolitik zu integrieren. Dies sollte auch prägend für eine Gesamtkonzeption gewerkschaftlicher Interessenpolitik sein, die über die Mitbestimmung und Tarifpolitik hinausreicht. Deshalb ist Dörre zuzustimmen, wenn er feststellt: „Kein Zweifel: Eine Durchsetzung von Arbeitsverhältnissen, die Flexibilität und Sicherheit – ‚Flexicurity‘ – stiften, wird Jahre, vielleicht Jahrzehnte dauern. Mit einem solchen Projekt besäßen die Gewerkschaften und politische Reformkräfte jedoch wieder ein positives Leitbild, dessen Verwirklichung ‚utopischen

Überschuss' erfordern würde. Erste Weichenstellungen können schon bald erfolgen. Die Schaffung regulierter Optionen mit Wahlmöglichkeiten in der Betriebs-, Tarif- und Sozialpolitik wäre eine solche Weichenstellung.<sup>119</sup> Zu ergänzen bleibt, dass hierfür nicht nur Regulationsansätze, sondern auch paradigmatische Grundlagen existieren.

### 6.3 Nachhaltigkeit und ökologische Zukunftsvorsorge

Die ökologische Zukunftsvorsorge bildet den gedanklichen Ausgangspunkt der Nachhaltigkeit, der mit der Erklärung der „Konferenz von Rio“ im Jahr 1992 formuliert wurde. Sie hat vor allem der Maßgabe des Prinzips 3 zu genügen, in dem es heißt: „Das Recht auf Entwicklung muss so verwirklicht werden, dass die Entwicklungs- und Umweltbedürfnisse heutiger und zukünftiger Generationen gleichermaßen befriedigt werden.“ Damit wird erkennbar, dass es sich bei der Nachhaltigkeit nicht um die Definition des Begriffs „Umweltschutz“ handelt, sondern um einen gesellschaftlichen Zukunftsentwicklungsprozess, in den der Umweltschutz integriert ist. Bei Volkswagen werden gegenwärtig operative Zielsysteme der Nachhaltigkeit entwickelt bzw. eingeführt, die extern bewertet werden.<sup>120</sup>

Die Gewerkschaften haben das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung positiv, aber noch nicht systematisch als interessenpolitischen Bezugspunkt aufgenommen. Das Beispiel der Automobilindustrie zeigt, dass die IG Metall zwar erste Ansätze einer fundierten Position zur nachhaltigen Mobilität entwickelt hat, seit einigen Jahren jedoch auf der Stelle tritt.<sup>121</sup> Gleiches gilt für die Positionsbestimmung des Gesamtbetriebsrats von Volkswagen.<sup>122</sup> Anders verhält es sich mit der Integration des Umweltschutzes in die Geschäftsprozesse des Unternehmens, die teilweise durch die Mitbestimmung begleitet werden. Hier sind in den vergangenen Jahren zum Teil deutliche Fortschritte etwa bei der permanenten Substitution von Umwelt belastenden Materialien und Werkstoffen, bei Stoffbilanzierungen von Produkten sowie bei integrierten Stoffkreisläufen in der Produktion zu verzeichnen. Gerade das Automobil wirft indes das Problem auf, dass die ökologische Belastung während der Nutzungsphase ca. neun Mal höher ist als in der Produktionsphase. Nachhaltige Mobilität ist deshalb gleichermaßen eine unternehmens- wie gesellschaftspolitische Aufgabe.

Anfang der 1990er Jahre plädierten die IG Metall und der VW-Gesamtbetriebsrat mit großem Nachdruck für ein ökologisch gestaltetes Gesamtverkehrssystem und forderten dazu die Kooperation aller Verkehrsträger ein. Bei ihrem Vorstoß gingen sie davon aus, dass „die aus dem Individualverkehr resultierende Belastungsgrenze in absehbarer

<sup>119</sup> Dörre, Entsteht ein neues Produktionsmodell, S. 30.

<sup>120</sup> Volkswagen AG (Hrsg.): Global Compact, Wolfsburg 2002, S. 64f.

<sup>121</sup> IG Metall, Auto – Umwelt – Verkehr, Frankfurt/Main o.J.

<sup>122</sup> Widuckel-Mathias, Für ein ökologisches Gesamtverkehrssystem, S. 190ff.

<sup>123</sup> Ebd., S. 190.

<sup>124</sup> Der Autor hat in diesem Zusammenhang sowohl für den VW-Gesamtbetriebsrat als auch in Arbeitsgruppen der IG Metall Positionen erarbeitet und formuliert.

Zukunft erreicht sein würde“,<sup>123</sup> wobei der befürchtete „Verkehrskollaps“ negative Rückwirkungen auf die Beschäftigung nahelegte. Die Krise des Unternehmens zu Beginn 1990er Jahre ließ diese Debatte weitgehend abbrechen, während ökologische Einzelaspekte, wie Recycling, Rußpartikel oder alternative Antriebe, intensiv diskutiert wurden.<sup>124</sup> Auf dem Gebiet nachhaltiger Mobilität ist deshalb für die Arbeitnehmervertretung bei Volkswagen wie für die IG Metall insgesamt ein Defizit ihrer interessenpolitischen Konzeption festzustellen, das über kurz oder lang die Wirkungskraft des neuen Paradigmas erheblich beeinträchtigen dürfte. Denn ohne nachhaltige Entwicklung können auch nachhaltige soziale Entwicklungsräume nicht dauerhaft existieren, sondern würden unter hohen gesellschaftlichen Kosten in sich zusammenfallen. Die Anfang der 1990er Jahre unter dem Stichwort „ökologisches Gesamtverkehrssystem“ formulierten Kernaufgaben bestehen somit fort. Diese beziehen sich vor allem auf die Verbrauchsabsenkung von Energieressourcen in der Nutzungsphase, die Reduzierung des Flächenverbrauchs, die Entlastung der Lebensräume vom Verkehr sowie auf eine Angebotsstruktur, die für jedes Mobilitätsbedürfnis ein ökologisch günstiges Mobilitätsmittel zu bezahlbaren Preisen bereitstellt.

Bei Volkswagen stehen die Arbeitnehmervertretung und die IG Metall vor der schwierigen Aufgabe, eine nachhaltige ökologische Zukunftsvorsorge mit der Beschäftigungsentwicklung in Einklang zu bringen. Zudem gilt es eine schlüssige Position zu entwickeln, die zwischen dem Recht des Einzelnen auf individuelle Mobilität und deren notwendiger gesellschaftlicher Regulierung eine Balance findet. Diese beiden Spannungsfelder interessenpolitisch zum Gegenstand einer Gesamtkonzeption zu machen, stellt eine Anforderung dar, die nicht nur die Interessen der Beschäftigten in der Automobilindustrie berührt, sondern auch elementare Grundlagen gesellschaftlicher Reproduktions- und Lebensverhältnisse. Kaum ein anderes Element durchdringt diese Verhältnisse so stark wie die Mobilität. Deshalb hängt die Zukunft des neuen Paradigmas wesentlich von der Wiederaufnahme dieses interessenpolitischen Pfades ab.

## 6.4 Der demographische Wandel als Herausforderung für die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit

### Ausgangsbedingungen

Der demographische Wandel stellt eine der schwerwiegendsten Herausforderungen für die Entwicklungsfähigkeit und Regenerationsfähigkeit der westlichen Industrieländer dar.<sup>125</sup> Dies gilt mit einer besonders starken Ausprägung für Deutschland, wo die Geburtenrate mit einem Quotienten von 1,4 Geburten auf 1 000 Frauen zu den niedrigsten der Welt gehört.<sup>126</sup> Hieraus resultieren zwei durchschlagende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und auf die Erwerbstätigenstruktur. Altersaufbau, Durchschnittsalter und Lebenserwartung der Bevölkerung verschieben sich nach oben, und die Anzahl des in den Arbeitsmarkt hineinwachsenden Nachwuchspotenzials nimmt in Folge des Bevölkerungsrückgangs signifikant ab.<sup>127</sup> Darüber hinaus gerät die Funktionsfähigkeit der umlagefinanzierten gesetzlichen Rentenversicherung immer stärker unter Druck. Ein abnehmendes Erwerbspersonenpotenzial sowie ein sinkender gesellschaftlicher Beschäftigungsgrad, reduzierte Lebensarbeitszeiten entsprechend dem späten Eintritt in die Erwerbstätigkeit und ein gesunkenes Renteneintrittsalter kennzeichnen eine Entwicklung, die bereits seit dem Ende der 1960er Jahre die Einnahmehbasis der gesetzlichen Rentenversicherung schmälert, während eine kontinuierlich steigende Lebenserwartung die Ausgaben wachsen lässt.<sup>128</sup> Der Gesetzgeber hat deshalb Parteien übergreifend Entscheidungen zur Anhebung des Renteneintrittsalters, zur Beseitigung von Regelungen zum vorzeitigen Rentenbezug und zur Reduzierung von Rentenansprüchen getroffen, die um die verstärkte Heranziehung von Rentnern zur Finanzierung von sozialen Sicherungssystemen ergänzt wurden.

Diese Entwicklungen zwingen gleichermaßen die Arbeitnehmervertretung wie die betriebliche Personalpolitik bei Volkswagen zu einer strategischen Antwort, die die nachhaltige Beschäftigungs- und Entwicklungsfähigkeit der Arbeitnehmer und des Unternehmens auch für die Zukunft zu sichern vermag, ohne hierdurch an Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen. Der strategische Entwurf hat vor allem drei Fragen zu beantworten. Zunächst ist zu klären, wie die Beschäftigungsbedingungen in Zukunft gestaltet werden können, so dass ein späterer Renteneintritt auch tatsächlich ermöglicht wird. Aus der Sicht der Arbeitnehmervertretung geht es hierbei um die Umgestaltung von Erwerbsverläufen, die den Zwang zu einem späteren Renteneintrittsalter mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang bringt. Dies setzt voraus, dass die Beschäftigten ohne die Erwerbsfähigkeit einschränkende gesundheitliche Folgen bleiben, um zu einem späteren Zeitpunkt altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden können. Für das Unternehmen stellt sich die Anforderung, mit einer Verschiebung des Renteneintrittsalters negative Rückwirkungen auf die Produktivität und Effizienz zu vermeiden.

<sup>125</sup> Juliane Roloff: Demographischer Faktor, Hamburg 2003.

<sup>126</sup> Herwig Burg: Die demographische Zeitenwende. Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa, München 2001.

<sup>127</sup> Peter Schimany: Die Alterung der Gesellschaft. Ursachen und Folgen des demographischen Umbruchs, Frankfurt/Main; New York 2003.

<sup>128</sup> Hans-Joachim Reinhard (Hrsg.): Demographischer Wandel und Alterssicherung. Rentenpolitik in neun europäischen Ländern und den USA im Vergleich, Baden-Baden 2001; Roland Tichy/Andrea Tichy: Die Pyramide steht Kopf, München 2003.

<sup>129</sup> Volkswagen Chronik, Wolfsburg 2003, S. 24.

<sup>130</sup> Diese Angaben basieren auf Schätzungen des Instituts zur Zukunft der Arbeit aus dem Jahr 2003, zit. nach INQA: Neue Quelle der Arbeit – <http://www.inqa.de> (2004).

Die zweite Frage bezieht sich auf die Entwicklung der Personalkosten. Volkswagen verfügt über eine betriebliche Altersversorgung, die bereits im Jahr 1949 entstanden war, um Arbeitskräfte durch attraktive materielle Arbeitsbedingungen anzuwerben und an sich zu binden.<sup>129</sup> Aus dieser ursprünglich freiwilligen sozialen Leistung entwickelte sich Zug um Zug ein Versorgungswerk auf der Grundlage einer Betriebsvereinbarung zwischen dem Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat und der Unternehmensleitung. Der demographische Wandel beeinflusst diese spezifische betriebliche Altersversorgung, da mit dem steigenden Durchschnittsalter der Belegschaft, der wachsenden Lebenserwartung und der zunehmenden Zahl der versorgungsberechtigten VW-Betriebsrentner der Kostenaufwand für Rentenzahlungen und zur Vorfinanzierung von Rentenansprüchen durch Pensionsrückstellungen hochschnellt. Beide Problemfelder setzen die Arbeitnehmervertretung und das Management unmittelbar unter Handlungsdruck, da sie die Beschäftigungs- wie auch die Wettbewerbsfähigkeit direkt tangieren.

Die dritte Frage zielt auf die längerfristigen Dimensionen des demographischen Wandels. Sofern die Geburtenrate auch in absehbarer Zeit niedriger sein wird als der Saldo aus der Sterbe- und der Zuwanderungsrate, muss von einem sinkenden Erwerbspersonenpotenzial ausgegangen werden. Bei einer Fortschreibung der gegenwärtigen Trends würde sich bereits für das Jahr 2015 ein Arbeitskräftebedarf von bis zu 7 Millionen Erwerbspersonen ergeben, der nur durch ein erhöhtes Renteneintrittsalter gedeckt werden könnte.<sup>130</sup> Ein ausgewogener Altersaufbau, der ein ausbalanciertes Verhältnis von altersbedingten Abgängen und Neuzugängen von Jüngeren gewährleistet, müsste unter diesen Umständen als personalpolitisches Ziel aufgegeben werden. Die Folge wäre ein wachsender Verdrängungswettbewerb um das geschmälerte Potenzial der Jüngeren, während die Älteren eine Anhebung des Renteneintrittsalters bei weiteren Leistungseinschränkungen tragen müssten. Die bisher bei Volkswagen praktizierte Übereinkunft eines stillschweigenden Generationenvertrags kombiniert Altersteilzeitregelungen und frühzeitige Verrentungen mit einer Verpflichtung zur Übernahme der bei Volkswagen Ausgebildeten in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis, was sich in dieser Form nicht mehr aufrecht erhalten lassen wird. Somit droht ein Spannungsgefüge zwischen den Generationen zu entstehen, das desintegrierend wirkt und auf das weder die Mitbestimmung noch die betriebliche Personalpolitik gegenwärtig eine schlüssige Antwort geben. Der demographische Wandel stellt deshalb in besonderem Maße das neue Paradigma vor eine Bewährungsprobe. Denn neben der Erschließung von Handlungsoptionen für die Zukunft steht jetzt auch die Vermeidung eines Interessenkonfliktes unterschiedlicher Belegschaftsgruppen auf der Tagesordnung.

### Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung<sup>131</sup>

Die dargestellten Entwicklungen treffen die Arbeitnehmervertretung keineswegs unvorbereitet. Die nachhaltige Finanzierbarkeit der betrieblichen Altersversorgung unter der Bedingung zu gewährleisten, dass dem Unternehmen keine gravierenden Wettbewerbsnachteile erwachsen, machte die zweistufige Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung erforderlich. In einem ersten Schritt ging das Unternehmen zum 31. Dezember 1995 von dem ursprünglich auf dem versorgungsfähigen Einkommen der letzten 12 Monate vor Eintritt des Versorgungsfalles basierenden Leistungsberechnung ab. Seither basiert die Vorsorgeleistung auf der Bildung jahresbezogener Rentenbausteine, die die gesamte bei Volkswagen erzielte individuelle Einkommensentwicklung der Leistungsberechtigten abzubilden vermag. Die Arbeitnehmervertretung erklärte sich mit dieser Systemumstellung zum einen einverstanden, weil damit eine Annäherung der Berechnungsgrundlagen von gesetzlicher Rente und betrieblicher Altersversorgung erfolgte. Zum anderen erschien ihr eine Umstellung, die den Rückstellungsaufwand noch betriebswirtschaftlich tragbar machte, vertretbarer als eine erneute lineare Absenkung des Niveaus von Versorgungsanwartschaften für neu eingestellte Werksangehörige, die bereits zum 1. Januar 1987 vorgenommen werden musste.

Mit der Umstellung vom „Final-Pay-System“ auf das „Bausteinsystem“ kam eine weitere Neuerung zustande, die tarifpolitisches Neuland für die IG Metall und Volkswagen bedeutete. Der Tarifvertrag über die vermögenswirksamen Leistungen durch den Arbeitgeber wurde in einen Zusatzbaustein für die betriebliche Altersversorgung umgewandelt und damit ausschließlich auf die Erhöhung der betrieblichen Rentenanwartschaften fokussiert. Zusätzlich wurde den Arbeitnehmern die Möglichkeit eingeräumt, auf freiwilliger Basis zusätzliche Rentenbausteine durch die Entgeltumwandlung zu bilden. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass bereits in dieser Vereinbarung auf Vorschlag des Gesamtbetriebsrats versicherungsmathematisch der Eintritt des Versorgungsfalles auf das Alter 62 festgelegt wurde, obwohl noch in erheblichem Umfang Vorruhestandsregelungen griffen. Dies kann bereits als bewusster Vorgriff auf absehbare Veränderungen des generellen Renteneintrittsalters angesehen werden.<sup>132</sup>

Dieser Veränderung der betrieblichen Altersversorgung auf der Leistungsseite folgte im Jahr 2000 eine weitere auf der Finanzierungsseite. Das Management präsentierte dem Gesamtbetriebsrat eine Prognose des Rückstellungsbedarfs für den VW-Konzern zur Abdeckung der zu erwartenden Anwartschaften und Rentenzahlungen. Hieraus zog auch die Arbeitnehmervertretung den Schluss, dass die Vorteile von Pensionsrückstellungen als Ressource zur Eigenfinanzierung von Investitionen in eine nicht mehr zu bewältigende wirtschaftliche Belastung umzuschlagen drohten, zumal das erwartete Wachstum des Brutto-cash-flows nicht ausreichte, um den verbindlichen Rückstellungsbedarf zu decken. Da beide Seiten auch für die neu

<sup>131</sup> Der Verfasser war an den Verhandlungen zur betrieblichen Altersversorgung und zum Zeitwertpapier in koordinierender Funktion für den Gesamtbetriebsrat beteiligt.

<sup>132</sup> Hartz, Job Revolution, S. 91ff.

einzustellenden Beschäftigten am Versorgungswerk festhalten wollten – der Gesamtbetriebsrat in der Erwartung von Leistungseinschränkungen der gesetzlichen Rentenversicherung und das Management aus personalpolitischen Gründen – verständigten sich beide Seiten unter Beibehaltung der „Direktzusage“ des Unternehmens auf die Einrichtung eines an angelsächsischen Vorbildern orientierten Pensionsfonds, in den die zukünftigen Versorgungsbeiträge fließen. Die Garantie definierter Unternehmensleistungen stellte für die Arbeitnehmervertretung eine Grundbedingung zur Vereinbarung einer veränderten Finanzierungsbasis dar. Die treuhänderische Verwaltung des Pensionsvermögens wurde dem neu gegründeten „VW-Pension-Trust e.V.“ übertragen, in dessen Aufsichtsgremium die Arbeitnehmervertretung paritätisch vertreten ist.

Auf der Leistungsseite wurde in die zur Bildung der Rentenbausteine anzuwendenden altersbezogenen Verrentungssätze eine Garantieverzinsung von 3 Prozent integriert, die durch das Unternehmen unabhängig von der Renditeentwicklung des Pensionsfonds abzudecken ist. Diese Garantieverzinsung bedeutet zwar eine deutliche Absenkung gegenüber dem zuvor garantierten Renditesatz von 7,5 Prozent. Jedoch kommen zukünftig auch oberhalb dieser Garantieverzinsung realisierte Renditen in Form von so genannten Überschussbausteinen ausschließlich dem Pensionsfonds und damit den Versorgungsberechtigten zugute. Darüber hinaus werden alle jeweils in den Vorjahren erworbenen Anwartschaften bis zum Eintritt des Versorgungsfalles unabhängig von der weiteren Ertragsentwicklung garantiert. Mit dieser Systemumstellung stimmte die Arbeitnehmervertretung der durch den Kapitalmarkt unterstützten Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung zu, ohne allerdings die Volkswagen AG von jeglicher Garantieverpflichtung zu befreien und damit das Kapitalmarktrisiko einseitig auf die Beschäftigten abzuwälzen. Im Sinne des neuen Paradigmas wurde eine Lösung gefunden, die die betriebliche Altersversorgung nachhaltig stabilisiert und durch die veränderte Finanzierungsbasis dem unmittelbaren Druck des demographischen Wandels entzieht.

Bei der Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung zeigte sich die Arbeitnehmervertretung erneut nicht als reaktiver Verhandlungspartner, sondern als proaktiver Gestalter. Dies war auf interne Analysen und Einschätzungen zurückzuführen, die bereits im Zusammenhang mit der Einführung der Vier-Tage-Woche und der 1992 im Konsens der Parteien vereinbarten Rentenpolitik von einer Verschiebung des Renteneintrittsalters und Leistungseinschränkungen der Rentenversicherung ausgingen. So behandelte der Gesamtbetriebsratsvorsitzende Klaus Volkert diese Themenstellungen regelmäßig in seinen Berichten auf Betriebsversammlungen, um diese Einschätzung der Belegschaft offensiv zu vermitteln. Die Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung ist vor diesem Hintergrund ein Paradebeispiel für die Überlegenheit des neuen Paradigmas gegenüber einer ausschließlich auf Wachstumserwartungen basierenden Verteilungspolitik.

Denn die Veränderung der demographischen Strukturen verlangt einen neuen Generationenvertrag, der die Leistungsanforderungen, Belastungen und Entwicklungschancen zwischen den Generationen neu justiert, um die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit der Beschäftigung, der Beschäftigten und des Unternehmens nicht zu gefährden. Diese Übereinkunft stellt zugleich sicher, dass das Alter nicht zu einer Lebenslage wird, in der die Risiken, wie gesundheitlicher Verschleiß, Krankheit oder gar Armut, ausschließlich von den Betroffenen zu tragen wären. Mit dieser Neujustierung ging die Arbeitnehmervertretung die nächsten Gestaltungsschritte und erreichte hierbei, auch Konzerngesellschaften, wie beispielsweise die Volkswagen Sachsen GmbH, in die betriebliche Altersversorgung einzubeziehen, für die bisher keinerlei Versorgungszusage galt. Die durch den Systemwechsel erleichterte Ausweitung des Kreises von Anspruchsberechtigten bewertete die Arbeitnehmervertretung als ihren Erfolg. Die Regelungen stehen im strikten Gegensatz zur allgemeinen Entwicklungstendenz, die Versorgungswerke zu schließen oder die betriebliche Altersversorgung ausschließlich durch die Beschäftigten zu finanzieren.<sup>133</sup>

Frühverrentung und vorzeitiges Ausscheiden aus dem aktiven Erwerbsleben gehörten bei Volkswagen seit der Krise 1974/75 zu den kontinuierlich angewandten Instrumenten der beiderseitig vereinbarten Personalpolitik.<sup>134</sup> Während zweier Jahrzehnte kristallisierte sich für den altersbedingten Ausstieg bei Volkswagen ein Referenzalter von 55 Jahren heraus. Neun Zehntel der Arbeiter aller Tätigkeitsbereiche nahmen die betrieblich eröffneten Möglichkeiten in Anspruch. Das Altersteilzeitgesetz setzte mit seinem Inkrafttreten am 1. August 1996 das Rentenalter herauf und führte zugleich bei vorzeitigem Rentenbezug versicherungsmathematische Abschläge ein, die bei 0,3 Prozent je Monat des vorzeitigen Rentenbezugs liegen. Die Rentenreduzierung kann sich bis auf 18 Prozent summieren. Auf diese gesetzliche Veränderung reagierte die VW-Arbeitnehmervertretung tarifpolitisch, so dass zwischen der IG Metall und der Volkswagen AG ein Tarifvertrag zur Altersteilzeit vereinbart wurde. Dieser Vertrag sieht u.a. vor, die erwähnten Abschläge zur Hälfte, maximal bis zu 9 Prozent, durch den Arbeitgeber auszugleichen. Damit konnte die Altersteilzeit als personalpolitische Option erhalten bleiben, wenn auch der Ausstieg aus dem aktiven Erwerbsleben frühestens mit 57 Jahren im „Blockmodell“ möglich war.

### Zeitwertpapier

Unabhängig von Frühverrentung und Altersteilzeitregelung traten Gesamtbetriebsrat und Management von Volkswagen in konzeptionelle Überlegungen ein, die eine flexible Gestaltung der Lebensarbeitszeit unabhängig von gesetzlichen Regelungen ermöglichen sollten. Die Arbeitnehmervertretung trieb derartige Überlegungen voran, weil die gesetzlichen Rahmenbedingungen als befristet angesehen werden mussten, nachdem Stellungnahmen der im Bundestag vertretenen Parteien signalisiert hatten,

<sup>133</sup> Hartz, Job Revolution, S. 96ff.

<sup>134</sup> Christina Teipen: Die Frühverrentung im Wandel betrieblicher Strategien, München 2003; Rainer George: Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht. Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten, München 2000; Haipeter, Mitbestimmung, S. 152ff.

<sup>135</sup> Hartz, Job Revolution, S. 94ff.

dass das Altersteilzeitgesetz nicht über das Jahr 2009 hinaus verlängert werden würde. Vor diesem Hintergrund ergriff VW-Arbeitsdirektor Peter Hartz die Initiative zur Einführung des „Zeitwertpapiers“. Das Zeitwertpapier stellt ein individuelles verzinsliches Langzeitkonto zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit dar, das überwiegend auf freiwilliger Basis genutzt werden kann. Hierbei werden individuell Zeit- oder Entgeltanteile eingebracht, die durch das Unternehmen auf dem Kapitalmarkt angelegt und verzinst werden. Zur Verkürzung der aktiven Lebensarbeitszeit fließt dieses Kapital wieder zurück und wird individuell in zusätzliche „Freizeitanteile“ umgerechnet.

Die Attraktivität dieses Modells ergibt sich aus der Flexibilität der Einbringungsalternativen, bei denen zwischen unterschiedlichen Zeit- und Entgeltanteilen gewählt werden kann. Die Anlage dieser Anteile erfolgt in Bruttobetragen unter Einschluss des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung. Die Versteuerung und Belegung mit Sozialabgaben erfolgt erst zum Zeitpunkt des Rückflusses. Darüber hinaus werden die individuelle eingebrachten Nettowerte durch den Arbeitgeber garantiert. Seit der Einführung dieses Instruments im Jahr 1997 wurde eine jährliche Durchschnittsrendite von 5,7 Prozent erzielt, so dass es als fest etabliert gelten kann. Damit sichert es ganz im Sinne des neuen Paradigmas Handlungsalternativen und Optionen zur flexiblen Gestaltung der Lebensarbeitszeit, die unabhängig vom weiteren Fortgang der Gesetzgebung realisiert werden können.<sup>135</sup>

### Offenes Feld „demographische Arbeitszeit“

Mit der Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung und der Einführung des Zeitwertpapiers trug die Arbeitnehmervertretung zum Aufbau eines gestaltungsfähigen Fundaments zur Bewältigung des demographischen Wandels bei. Doch das Gebäude ist bei weitem noch nicht fertig gestellt, so dass innerhalb der Arbeitnehmervertretung der intensive Diskussionsprozess über die weiteren betriebs- und tarifpolitischen Schlussfolgerungen aus der demographischen Situation anhält. Mit der „demographischen Arbeitszeit“ brachte Arbeitsdirektor Peter Hartz ein neues Lebensarbeitszeitkonzept in die Debatte, das in Abhängigkeit vom Lebensalter unterschiedliche Regelarbeitszeiten pro Woche vorsieht, um in jüngeren Jahren gleichsam Freizeitansprüche zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben erwerben zu können. In dieses Konzept könnte das Zeitwertpapier nahtlos eingepasst werden.

Allerdings werden auch Einwände gegen diesen Ansatz erhoben, die die Diskussions- und Verhandlungsschwerpunkte der nächsten Zukunft benennen dürften. So hat die IG Metall definitiv erklärt, dass die tarifliche Regelwochenarbeitszeit bei den heutigen 28,8 Stunden verbleiben müsse und keinesfalls durch die „demographische Arbeitszeit“ angehoben werden dürfe. Darüber hinaus macht der Gesamtbetriebsrat geltend, dass die demo-

graphische Herausforderung nicht ausschließlich durch die Gestaltung der Arbeitszeit bewältigt werden kann. Als weitere Einflussgrößen werden die Gestaltung von Erwerbsverläufen, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen genannt. Zudem richtet der Betriebsrat seine Aufmerksamkeit auf gesundheitsfördernde Maßnahmen, die mit dem Ziel eines späteren Renteneintritts zum tarifvertraglichen Regelungsgegenstand gemacht werden können. Insgesamt kristallisiert sich bei Volkswagen der Handlungsansatz heraus, unabhängig vom frühestmöglichen gesetzlichen Renteneintrittsalter differenzierte Zeitpunkte zur Beendigung des aktiven Erwerbslebens in Abhängigkeit von signifikanten Belastungsfaktoren, etwa der Schichtarbeit und deren Gewichtung in den individuellen Erwerbsverläufen, zu definieren. Hierdurch würde der prinzipielle Anspruch einer Gleichbehandlung aller Beschäftigtengruppen zu Gunsten einer Differenzierung aufgegeben, die der Unterschiedlichkeit von Belastungen und somit auch der Einsatzmöglichkeiten Älterer Rechnung trägt.

Sowohl die Arbeitnehmervertretung als auch das Management stehen unter Handlungsdruck. Dabei will die Arbeitnehmervertretung vermeiden, dass insbesondere die Beschäftigtengruppen Benachteiligungen erleiden, die schon heute den größten körperlichen Belastungen ausgesetzt sind und eher am unteren Ende der VW-Einkommensskala stehen. Die Gestaltung von Leistungsanforderungen und Arbeitsbedingungen setzte auf eine permanente Fluktuation von Älteren zu Gunsten von Jüngeren und verhinderte weitgehend eine Erhöhung des Altersdurchschnitts. Die Leistungsanforderungen sind vielfach nicht altersgerecht gestaltet, sondern führen im Laufe einer Erwerbsbiografie zu Leistungseinschränkungen und letztlich zum Wunsch oder Zwang des vorzeitigen Ausscheidens, wobei materielle Einbußen bislang erfolgreich kompensiert wurden. Sofern aber unter den neuen Rahmenbedingungen keine Anpassung der Arbeitsbedingungen erfolgt, müsste der körperlich besonders belastete Personenkreis die negativen materiellen Konsequenzen ohne weitere Kompensation tragen. Die einseitige Belastung erscheint aus gewerkschaftlicher Sicht nicht legitimierbar und hätte erhebliche Spannungen zwischen den unterschiedlichen Belegschaftsgruppen zur Folge. Eine Hinnahme solcher Unausgewogenheiten würde die Legitimationsbasis und Integrationskraft der Arbeitnehmervertretung stark in Mitleidenschaft ziehen.

Auch die beschäftigungspolitische Bilanz fiel negativ aus. Denn ein mehrjähriger Wegfall der altersbedingten Fluktuation – so die Argumentation des Betriebsrates – mache ein zentrales Regulativ unwirksam, das zur Vermeidung personalpolitischer Härten gerade in der Automobilindustrie und so auch bei Volkswagen eine zentrale Rolle spielte. Da die Beschäftigungssituation durch die konjunkturelle Lage und den globalen Wettbewerb ohnedies unter verstärktem Druck steht, sieht sich die Arbeitnehmervertretung zur Fortsetzung ihrer innovativen und proaktiven Haltung ermuntert.

<sup>136</sup>  
Bernhard Ebbinghaus: Exit from labour. Reforming early retirement and social partnership in Europe, Japan and the USA, Köln 2003; Jutta Gatter: Personalpolitik und alternde Belegschaften. Betriebliche Ursachen für die Persistenz der Frühverrentung aus Sicht der neuen Institutionenökonomie, München; Mering 2004.

<sup>137</sup>  
Werner Eichhorst/Eric Thode: Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland aktuell, Gütersloh 2002.

Aus der Sicht des Managements ist der Handlungsdruck nicht minder gering. In den vergangenen fünfzehn Jahren ist das Durchschnittsalter der Belegschaft der Volkswagen AG von 35 Jahren auf über 40 Jahre gestiegen. Schon in naher Zukunft wird deutlich mehr als ein Drittel der Belegschaft 50 Jahre und älter sein. Gleichzeitig wird mit dem kontinuierlichen Absinken der absoluten Hochschulabsolventen- und Schulabgängerzahlen ein zunehmender Verdrängungswettbewerb um qualifiziertes Personal als Schlüsselressource einsetzen. Hieraus folgt, dass das Unternehmen Volkswagen ein fundamentales Interesse daran hat, neben einer erfolgreichen Anwerbung und Bindung dieses Humanpotenzials auch alle internen Qualifikations- und Entwicklungsreserven zu nutzen. Bestimmte Beschäftigtengruppen, die bislang undifferenziert in den Vorruhestand gingen, werden zukünftig länger als bisher im Unternehmen zu halten sein, anstatt sie durch Jüngere zu ersetzen.

Der Personalpolitik sind neue Herausforderungen gestellt, die auch neue Sichtweisen einfordern. Die Maßstäbe für die Bewertung des Lebensalters werden sich verändern müssen. Ältere sind nicht automatisch weniger leistungsfähig. Der Erhalt von Leistungs- und Entwicklungspotenzial im Alter ist aber vor allem davon abhängig, in wie weit lebensbegleitendes Lernen, Selbstorganisation und Selbststeuerung sowie positive gesundheitliche Rahmenbedingungen dieses Potenzial im gesamten Verlauf eines Erwerbslebens erhalten, anstatt dieses zu verschleifen. Die Nachhaltigkeit des neuen Paradigmas ist deshalb in diesem Punkt besonders gefordert. Hier liegt die zentrale Bewährungsprobe, um mit der Bewältigung des demographischen Wandels neue Perspektiven für die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Menschen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erschließen. Sollte dies nicht gelingen, dann kann als ausgemacht gelten, dass der demographische Faktor zu einem zusätzlichen wettbewerbsbestimmenden Kriterium insbesondere gegenüber den neuen Wachstumsregionen in Asien wird, die einen entgegengesetzten Altersaufbau aufweisen.<sup>136</sup>

Ein neuer Blickwinkel ist auch auf die Erwerbstätigkeit von Frauen gefordert. Im europäischen Vergleich ist die Erwerbsquote von Frauen in Deutschland auffallend niedrig. Gleiches gilt für die Geburtenrate. Angesichts des demographischen Wandels liegt eine Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit wie der Geburten nahe, um das Qualifikationspotenzial von Frauen stärker zu nutzen und den Altersaufbau der Gesellschaft langfristig wieder ausgewogener zu entwickeln. Zu diesem Zweck sind die Arbeitsbedingungen wie die Kriterien zur Karriereentwicklung im Sinne einer Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit zu gestalten.<sup>137</sup> Auch hier steht eine Bewährungsprobe für die Nachhaltigkeit des neuen Paradigmas bevor, die in der eher männlich geprägten Unternehmenskultur von Volkswagen nicht ohne Spannungen zu bewältigt sein dürfte.

07

Schließlich ist auf ein letztes Spannungsfeld hinzuweisen, das durch den demographischen Wandel eher verstärkt wird. Das Interesse an einer längeren Bindung zwischen Beschäftigtem und Unternehmen gilt nicht im Verhältnis zu allen Belegschaftsgruppen gleichermaßen. Infolge der Wettbewerbsverschärfung spricht vieles dafür, dass der Druck auf das Beschäftigungsvolumen im traditionellen Kernprozess der Automobilherstellung weiter zunehmen wird. Dieser Druck könnte in Verbindung mit höheren „demographischen Kosten“ so verstärkt werden, dass hierdurch die Verlagerungstendenz zu Niedrigkostenstandorten zusätzlichen Auftrieb erhielten. Der Ausschluss eines Teils der Belegschaft aus der Bindungsfähigkeit und -bereitschaft des Unternehmens könnte einen Desintegrationsprozess auslösen. Die Arbeitnehmervertretung wird das kaum zulassen können, wenn sie nicht eine ernstliche Beschädigung ihrer Legitimationsbasis erleiden will. Andererseits droht der Zwang, Konzessionen bei den materiellen Arbeitsbedingungen der Jüngeren hinnehmen zu müssen, um im Gegenzug die erforderlichen nachhaltigen Veränderungen durchsetzen zu können, die durch gesundheits- und lernfördernde Maßnahmen Erwerbsverläufe mit einem gestiegenen Renteneintrittsalter ermöglichen. Damit ist tarif- wie betriebspolitisch eine erneute Veränderung der Prioritäten wahrscheinlich, die der Entwicklung von Beschäftigten die nachhaltige Gestaltung von Erwerbsbiographien zur Seite stellt. Doch damit betritt die Arbeitnehmervertretung ganz im Sinne Fontanes ein wirklich weites Feld.

## Fazit und Perspektiven

Die Veränderungen der Mitbestimmung bei Volkswagen stellen nicht nur einen äußerlichen Formenwandel dar. Sie markieren vielmehr den Wechsel von einer in das fordistische Wachstumsparadigma eingebundenen Verteilungspolitik zum Paradigma der nachhaltigen sozialen Entwicklungsräume. Konnte die Mitbestimmung bei Volkswagen in der Vergangenheit dem fordistischen Wachstumspakt und seinen Wegmarkierungen folgen, so musste sie nun neue Entwicklungsräume erschließen, die nicht vorgezeichnet waren. Die Globalisierung, die flexible Spezialisierung und der Strukturwandel der Arbeit definierten die Rahmen- und Handlungsbedingungen der Mitbestimmung grundlegend neu. Dies erzwang den Paradigmenwechsel, der darauf gerichtet war, Spielräume für die souveräne und autonome Bewältigung der Anforderungen zu strukturieren, zu sichern und in die Entwicklung des Unternehmens einzuschreiben. Mitbestimmung transformierte zu einem sich selbst erneuernden Zukunftsentwicklungsprozess. Damit gab sie nicht ihre Verteilungs- und Schutzfunktion auf, stellte diese aber in den Kontext des neuen Paradigmas. Gemeinsam mit der Unternehmensleitung suchte und fand die Arbeitnehmervertretung innovative Lösungen, die sich von den vorherrschenden Interpretations- und Handlungsmustern abgrenzten und als Trendsetter oder „Eisbrecher“ fungierten.

Mit dem neuen Paradigma gelang der Arbeitnehmervertretung eine hochgradige Dynamisierung der Mitbestimmung, was ihre Position im Unternehmen gestärkt hat. Mitbestimmung ist zu einer Arena innovativer Unternehmensentwicklung geworden, die zwar komplexe Ausbalancierungen verlangt und bisweilen an Grenzen stößt, aber dennoch für die Unternehmensleitung wie für die Arbeitnehmervertretung einen vorteilhaften Weg gegenseitiger Stärkung beinhaltet. Damit konnte die traditionelle kooperative Konfliktbewältigung zur qualifizierten Mitbestimmung des Zukunftsentwicklungsprozesses weiterentwickelt werden.

Die Zukunftsaussichten dieses Paradigmas können nur an Hand von plausiblen Annahmen abgeschätzt werden. Viel spricht dafür, dass die aufgeschlossenen nachhaltigen Entwicklungsräume innovativ ausgefüllt und neue hinzu kommen werden. Beispielhaft seien hier die Integration von Arbeiten und Lernen und die Umwälzung der Arbeit durch deren zunehmende Wissensbasierung sowie neue Beziehungsmuster zwischen Arbeit und Familie und die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Menschen genannt. Das Aufschließen dieser Entwicklungsräume wird grundlegende Innovationen bei den Arbeitszeitsystemen, den Vergütungsformen und der Arbeitsorganisation erfordern und das Gestaltungs- und Zukunftspotenzial des neuen Paradigmas weiter auffächern. Als anspruchsvollste Herausforderung dürfte sich die globale Integration erweisen. Dies gilt sowohl für die Definition und Artikulation eines Gesamtinteresses als auch für die Übertragung der AutoVision, die ein globales Muster zur Stärkung der lokalen Bindungen des Unternehmens vorgibt.

Der Paradigmenwechsel stellt auch einen Reflex auf die mit dem politischen Projekt der Globalisierung einsetzende Erosion von öffentlichen Institutionen und Interventionsmöglichkeiten dar. Allein die starke Fokussierung auf das Thema Beschäftigung zeigt dies anschaulich. Damit nimmt die Bedeutung der sozialen Entwicklungsräume als Kompensation für den Entfall öffentlicher Verantwortung zu, was die Gefahr einer Überforderung oder Isolierung in sich birgt. Die Gewerkschaften sind deshalb aufgefordert, das neue Paradigma in eine mitbestimmungs- und gesellschaftspolitische Gesamtkonzeption einzubetten, die perspektivisch auf eine Wiederaneignung der sozialen Entwicklung durch die gesellschaftlichen Akteure abhebt. Darüber hinaus sollten sie rasch die aufgezeigten Defizite und Schwachstellen systematisch beseitigen, damit die aufgeschlossenen Räume nicht verfallen oder unbewohnbar werden.

Das neue Paradigma stellt an die Arbeitnehmervertretung wie an die Mitbestimmung komplexe Anforderungen der Organisation, der Kompetenz und der Vermittlung. Es hat die Belegschaftsvertretung über den Betrieb hinaus in die Gesellschaft geführt und ihre Aufgaben vervielfältigt. Tempo und Komplexität der Unternehmensentwicklung sind gewachsen und verlangen der Arbeitnehmervertretung viele Energien zur Gestaltung der Selbstorganisation ab. Die Gefahr ist groß, darüber die Tuchfühlung zur unmittelbaren Interessenwahrnehmung der Belegschaften zu verlieren und die notwendige Transparenz nicht mehr herstellen zu können. Der von Oskar Negt erhobene Vorwurf an die Protagonisten der „Zweiten Moderne“ würde ungewollt, aber dafür äußerst wirksam die Arbeitnehmervertretung vor allem in ihren Spitzenpositionen des Gesamt- und Konzernbetriebsrats sowie die IG Metall einholen.

Die Zukunft des neuen Paradigmas ist vielen Gefährdungen ausgesetzt und nicht ohne erhebliche Anstrengungen und gesellschaftliche Veränderungen zu sichern. Dennoch eröffnet es eine große Chance für die Mitbestimmung und die bei Volkswagen arbeitenden Menschen und liefert zugleich positive Impulse für die gesellschaftliche Entwicklung und die gewerkschaftliche Strategiebildung, die mehr darstellt als kurzatmiges Krisenmanagement und die Zukunft gestaltbar macht.

08

Literatur

**Michel Aglietta:** Die finanzielle Globalisierung, in: Michel Aglietta u.a. (Hrsg.): Umbau der Märkte, Hamburg 2002, S. 9-24.

**Michel Aglietta:** Ein neues Akkumulationsregime, Hamburg 2000.

**Michel Albert:** Kapitalismus contra Kapitalismus, Frankfurt/Main 1992.

**Elmar Altvater/Birgit Mahnkopf:** Die Grenzen der Globalisierung, Münster 1996.

**Theodor Baums:** Zur Regierungskommission Corporate Governance: Ziele und Wirkungen in Deutschland, in: Deutsches Aktieninstitut (Hrsg.): Corporate Governance – Nutzen und Umsetzung, Frankfurt/Main 2001, S. 12-17.

**Joachim Bischoff/Richard Detje:** Finanzgetriebenes Akkumulationsregime oder neue Ökonomie, in: Mario Candenais/Frank Deppe (Hrsg.): Ein neuer Kapitalismus, Hamburg 2001, S. 108-130.

**Rolf-E. Breuer:** Corporate Governance börsennotierter Banken, in: Deutsches Aktieninstitut (Hrsg.): Corporate Governance – Nutzen und Umsetzung, Frankfurt/Main 2001, S. 18-28.

**Karl-Heinz Briam:** Arbeiten ohne Angst, Wien, Düsseldorf 1986.

**Herwig Burg:** Die demographische Zeitenwende. Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa., München 2001.

**Andrew M. Clearfield:** The US Experiences and Expectations for Germany of an Institutional Investor, in: Deutsches Aktieninstitut (Hrsg.): Corporate Governance – Nutzen und Umsetzung, Frankfurt/Main 2001, S. 34-41.

**Daniel Cohen:** Fehldiagnose Globalisierung, Frankfurt/Main 1998.

**Nestor d' Alessio/Herbert Oberbeck:** Einstieg in ein neues Rationalisierungsparadigma, in: Udo Klitzke/Heinrich Betz/Mathias Möreke (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management?, Hamburg 2000, S. 107-116.

**Frank Deppe/Jutta v. Freyberg/Christof Kievenheim/Regine Meyer/  
Frank Werkmeister:** Kritik der Mitbestimmung, Frankfurt/Main 1973.

**Klaus Dörre:** Entsteht ein neues Produktionsmodell?, in: Jahrbuch Arbeit – Bildung – Kultur, Recklinghausen 2002, S. 9-34.

**Klaus Dörre:** Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell?, in: Mario Candenais/Frank Deppe (Hrsg.): Ein neuer Kapitalismus, Hamburg 2001, S. 83-107.

**Bernhard Ebbinghaus:** Exit from labour. Reforming early retirement and social partnership in Europe, Japan and the USA, Köln 2003.

**Thomas Frank:** Das falsche Versprechen der New Economy, Frankfurt/Main 2001.

**Jutta Gatter:** Personalpolitik und alternde Belegschaften. Betriebliche Ursachen für die Persistenz der Frühverrentung aus Sicht der neuen Institutionenökonomie, München; Mering 2004.

**Rainer George:** Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht. Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten, München 2000.

**Peter Haase/Hans-Herbert Jagla:** Reform der Berufsausbildung bei Volkswagen, in: Deutsche Gesellschaft für Personal (Hrsg.): Personalführung plus, Düsseldorf 1999, S. 44-51.

**Thomas Haipeter:** Mitbestimmung bei VW, Münster 2000.

**Peter Hartz:** Das atmende Unternehmen, Frankfurt/Main 1996.

**Peter Hartz:** Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht, Frankfurt/Main 1994.

**Peter Hartz:** Job-Revolution, Frankfurt/Main 2001.

**Sebastian Herkommer/Joachim Bischoff/Karlheinz Maldaner:** Alltag – Bewußtsein – Klassen, Hamburg 1984.

**Volker Hielscher/Eckart Hildebrandt:** Zeit für Lebensqualität, Berlin 1999.

**Jörg Hofmann:** Der Automobilindustrie droht mehr als nur Blechschaden, in: Frankfurter Rundschau vom 8.06.2001.

**Jörg Huffschild:** Internationale Finanzmärkte, in: Hans-Jürgen Bieling u.a. (Hrsg.): Flexibler Kapitalismus, Hamburg 2001, S. 72-83.

**IG Metall** (Hrsg.): Auto – Umwelt – Verkehr, Frankfurt/Main o.J.

**IG Metall** (Hrsg.): Offensive 2010, Frankfurt/Main 2002.

**Kerstin Jürgens/Karsten Reinecke:** Zwischen Volks- und Kinderwagen, Berlin 1998.

**Ulrich Jürgens/Knut Dohse/Thomas Malsch:** Moderne Zeiten in der Automobilfabrik, Berlin; Heidelberg 1989.

**Horst Kern/Michael Schumann:** Das Ende der Arbeitsteilung, München 1984.

**Günther Koch:** Arbeitnehmer steuern mit, Köln 1987.

**Klaus Lompe/Thomas Müller/Dieter Rehfeld/Antje Blöcker:** Regionale Bedeutung und Perspektiven der Automobilindustrie, Düsseldorf 1991.

**Markus Lupa:** Das Werk der Briten. Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945-1949, Wolfsburg 1999.

**Hans Mommsen/Manfred Grieger:** Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996.

**Fritz Naphtali:** Wirtschaftsdemokratie, Frankfurt/Main 1977.

**Oskar Negt:** Arbeit und menschliche Würde, Göttingen 2001.

**John Plender:** Corporate Governance – Minimum Expectations in a Global Context, in: Deutsches Aktieninstitut (Hrsg.): Corporate Governance – Nutzen und Umsetzung, Frankfurt/Main 2001, S. 66-72.

**Gerhard Prätorius:** Global Player und regionale Entwicklung: Auflösung - Hegemonie – Partnerschaft?, in Ulrich Mückenberger/Marcus Menzl (Hrsg.): Der Global Player und das Territorium, Opladen 2002, S. 70-90.

**Ludger Pries/Andrea Eckardt/Holm-Detlev Köhler:** Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen?, Erlangen 2000.

**Regierungskommission** (Hrsg.): Deutscher Corporate Governance Kodex, Berlin 2002.

**Robert Reich:** Die neue Weltwirtschaft, Frankfurt/Main 1993.

**Hans-Joachim Reinhard** (Hrsg.): Demographischer Wandel und Alterssicherung. Rentenpolitik in neun europäischen Ländern und den USA im Vergleich, Baden-Baden 2001.

**Ralf Richter:** Ivan Hirst. Britischer Offizier und Manager des Volkswagenaufbaus, Wolfsburg 2003.

**Juliane Roloff:** Demographischer Faktor, Hamburg 2003.

**Peter Schimany:** Die Alterung der Gesellschaft. Ursachen und Folgen des demographischen Umbruchs, Frankfurt/Main; New York 2003.

**Richard Sennett:** Der flexible Mensch, Berlin 1999.

**George Soros:** Der Globalisierungsreport, Berlin 2000.

**Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen:** Sozialwissenschaftliche Evaluation des VW-Projekts 5000 mal 5000/Auto 5000 GmbH, Göttingen 2001.

**Joseph Stiglitz:** Die Schatten der Globalisierung, Berlin 2002.

**Christian Strenger:** Erfahrungen der Umsetzung von Corporate Governance in Deutschland, in: Deutsches Aktieninstitut (Hrsg.): Corporate Governance – Nutzen und Umsetzung, Frankfurt/Main 2001, S. 56-65.

**Christina Teipen:** Die Frühverrentung im Wandel betrieblicher Strategien, München 2003.

**Roland Tichy/Andrea Tichy:** Die Pyramide steht Kopf, München 2003.

**Hans-Jürgen Uhl/Eva Lavon:** Der Europäische Volkswagen-Konzernbetriebsrat – Strukturwandel und Globalisierung, Internationale Solidarität und solidarischer Beschäftigungsausgleich, in: Joachim Deppe/Reiner Hoffmann/Wieland Stützel (Hrsg.): Europäische Betriebsräte, Frankfurt/Main 1997, S. 216-232.

**Klaus Volkert:** 55 Jahre Betriebsrat bei Volkswagen im Werk Wolfsburg, Festvortrag, Wolfsburg 2000.

**Klaus Volkert:** Mitbestimmung als Innovationsmotor, Vortrag anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde der Technischen Universität Braunschweig, Wolfsburg 2002.

**Klaus Volkert:** Qualifizierte Mitbestimmung oder Co-Management, in: Antje Blöcker u.a. (Hrsg.): Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft, Frankfurt/Main 1997, S. 121-124.

**Klaus Volkert:** Statement zur gemeinsamen Pressekonferenz am 29. Juni 2001, Wolfsburg 2001.

**Klaus Volkert/Werner Widuckel:** Neue Leitbilder für die Gewerkschaft der Zukunft, in: Udo Klitzke/Heinrich Betz/ Mathias Möreke (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management?, Hamburg 2000, S.19-32.

**Klaus Volkert/Werner Widuckel:** Das Projekt muss gelingen!, in: Frankfurter Rundschau vom 11.08.2001.

**Klaus Volkert/Werner Widuckel-Mathias:** Teilen für die Zukunft, in: Jürgen Peters (Hrsg.): Modellwechsel, Göttingen 1994, S. 17-24.

**Volkswagen AG:** AutoVision – Halbierung der Arbeitslosigkeit, Wolfsburg 1998.

**Volkswagen AG:** Benchmark-Produktion – 5000 mal 5000, internes Papier, Wolfsburg 1999.

**Volkswagen AG:** Erklärung zu den sozialen Rechten und industriellen Beziehungen bei Volkswagen, Wolfsburg 2002.

**Volkswagen AG:** Finanzielle Steuerungsgrößen des Volkswagen-Konzerns, Wolfsburg 2000.

**Volkswagen AG:** Global Compact, Wolfsburg 2002.

**Volkswagen AG:** Vereinbarung über den Europäischen Volkswagen-Konzernbetriebsrat, Wolfsburg 1992.

**VW Gesamtbetriebsrat:** Eckpunkte des Zukunftsentwicklungsprozesses, unv. Manuskript, Wolfsburg 2000.

**Volker Wellhöner:** „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – Westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996.

**Michael Wendl:** Das ist die Vision von schwachen Gewerkschaften,  
in: Die Mitbestimmung, 47 (2001), H. 12, S. 51-53.

**Werner Widuckel-Mathias:** Chancen einer sozialorientierten Bewältigung  
des Strukturwandels in der Automobilindustrie – am Beispiel des  
Europäischen Volkswagen-Konzernbetriebsrats, in: Ulrich Steger (Hrsg.):  
Auf dem Weg zum Euro-Betriebsrat, Frankfurt/Main 1993.

**Werner Widuckel-Mathias:** Für ein ökologisches Gesamtverkehrssystem,  
in: Manfred Muster/Udo Richter (Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau,  
Hamburg 1990, S. 190-198.

**Werner Widuckel:** Global Player – Local Player: zwei Seiten einer Medaille,  
in: Ulrich Mückenberger/Marcus Menzl (Hrsg.): Der Global Player und  
das Territorium, Opladen 2002, S. 267-272.

**Werner Widuckel:** Globale Integration von Unternehmen und  
Interessenvertretung am Beispiel der Volkswagen AG, in:  
Industrielle Beziehungen, Jg. 8 (2001), Nr. 3, S. 333-340.

**Werner Widuckel-Mathias:** Globalisierung und Konsequenzen für  
die betriebliche Mitbestimmung, in: Antje Blöcker/Ulrich Heyder/  
Birgit Mangels-Voigt: Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft,  
Frankfurt/Main 1997, S. 349-352.

**Werner Widuckel:** Kapitalmarkt, Corporate Governance und  
Mitbestimmung, unv. Manuskript, Wolfsburg 2002.

**Werner Widuckel:** Sozialer Interessenausgleich und gewerkschaftliche  
Arbeitnehmervertretung im Volkswagenwerk, in: Rosemarie Beier (Hrsg.):  
Aufbau West – Aufbau Ost, Berlin 1997, S.189-195.

**Klaus Zwickel:** Eine Chance vertan – einen Dammbuch verhindert,  
in: Frankfurter Rundschau vom 2.07.2001.