

*Heiner Dribbusch*

## Sozialpartnerschaft und Konflikt: Gewerkschaftliche Krisenpolitik am Beispiel der deutschen Automobilindustrie

### *I. Einleitung*

Verwundert rieben sich 2009 manche Beobachter die Augen: die Gewerkschaften, eigentlich bereits abgeschrieben, erfuhren parallel zur Eskalation der Finanz- und Wirtschaftskrise eine lange nicht mehr bekannte Wertschätzung. Sogar von einer »Renaissance« der Gewerkschaften war die Rede.<sup>1</sup> Im Fokus der medialen Aufmerksamkeit stand dabei die IG Metall und ihr Beitrag zur Krisenbewältigung in der Metallindustrie und speziell der Automobilbranche. Der durch ein Zusammentreffen von Finanz- und Konjunkturkrise ausgelöste Einbruch der Automobilfertigung hatte eine Branche getroffen, die sowohl ökonomisch als auch im öffentlichen Bewusstsein eine Schlüsselposition in der deutschen Exportwirtschaft einnimmt. Sie ist zugleich die wichtigste Bastion der mitgliederstärksten bundesdeutschen Gewerkschaft. Es war von daher kein Zufall, dass im Ende 2008 einsetzenden Krisenmanagement von Regierung, Unternehmerverbänden und Gewerkschaften die Automobilindustrie und die IG Metall eine zentrale Rolle spielten. Hauptziel der gewerkschaftlichen Initiativen war die Beschäftigungssicherung in den von ihr organisierten Branchen.

Im Sommer 2011 sieht es so aus, als seien Beschäftigte und Gewerkschaft vergleichsweise glimpflich über die Jahre 2008-2010 gekommen. Zwar kann von einer allgemeinen Renaissance der Gewerkschaften keine Rede sein, doch gelangen der IG Metall in der Krise »keineswegs selbstverständliche Defensiverfolge«.<sup>2</sup> Der Beitrag befasst sich mit den Voraussetzungen, Instrumenten aber auch Grenzen der gewerkschaftlichen Krisenpolitik. Deren Grundzug ist der Versuch der Verbindung von Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit. Am Beginn stehen die Entwicklungen in der deutschen Automobilindustrie im Gefolge des Konjekturteinbruchs der Jahre 1992/93, da sich hier auch für die Krise 2008 nachwirkende Vereinbarungsmuster herausbildeten. Obwohl

1 Cornelia Schmergal / Bert Losse, »Zurück im Geschäft« in: *Wirtschaftswoche* Nr. 14, 30.3.2009, S. 30. Redaktionsschluss für den vorliegenden Beitrag war der 31. Juli 2011. Dies markiert auch den Zeitrahmen der verwendeten Empirie.

2 So das geschäftsführende Vorstandsmitglied der IG Metall Hans-Jürgen Urban; Hans-Jürgen Urban, »Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhunderts. Konturen und Realisierungsbedingungen eines gesellschaftlichen Transformationsprojektes« in: Hartmut Meine / Michael Schumann / Hans-Jürgen Urban (Hg.), *Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!*, Hamburg 2011, S. 42-67, hier: S. 43.

sich die Kräfteverhältnisse in den industriellen Beziehungen in den 90er Jahren zu Lasten der Gewerkschaften verschoben, konnte die IG Metall eine relevante organisatorische und institutionelle Stärke bewahren. Diese basiert nicht zuletzt auf dem immer wieder aufflackernden Störpotenzial der Automobilbeschäftigte. Die auch in der Defensive vorhandene Mobilisierungs- und Verpflichtungsfähigkeit der IG Metall, so die These, ist der wesentliche Grund, warum Regierung und Unternehmen im Herbst 2008 ein Interesse an einer verhandelten Krisenlösung hatten.

## II. Branche und Akteure

2008, unmittelbar vor der Krise, arbeiteten nach Angaben des Verband der Automobilindustrie (VDA) ca. 750.000 Beschäftigte in den Unternehmen der Branche.<sup>3</sup> Die Automobilindustrie ist eine Schlüsselbranche der bundesdeutschen Exportwirtschaft, laut VDA für zwei Drittel des deutschen Exportüberschusses verantwortlich und eng mit anderen Wirtschaftszweigen verbunden.<sup>4</sup>

Die Automobilindustrie unterteilt sich in zwei große Teilbranchen: die eigentliche Kfz-Fertigung, die laut VDA 2008 rund 415.000 Beschäftigte zählte sowie die Zuliefererindustrie. Beide Bereiche sind in mehrerer Hinsicht durchaus unterschiedliche Welten. Während die führenden Automobilhersteller trotz Unterschieden in Produktpalette und Produktionsstrategien Grundgemeinsamkeiten in Bezug auf die Arbeitsbeziehungen und die tarifvertragliche Regelung von Arbeits- und Entlohnungsbedingungen aufweisen, ist das Bild entlang der Zulieferkette deutlich unübersichtlicher. Hier gibt es nicht nur große Unterschiede in den wirtschaftlichen Abhängigkeiten, sondern auch in den Arbeits- und Tarifbeziehungen, vor allem bei den Kleinunternehmen. Generalisierungen lassen sich hier wesentlich schwieriger vornehmen als bei den großen Herstellern. Wenn von der Autoindustrie gesprochen wird, ist die Wahrnehmung und das öffentliche Bild der Branche wesentlich von den sieben großen Endherstellern – Audi, BMW, Daimler, Ford, GM Opel, Porsche und VW – geprägt. Sie geben in der Industrie den Ton an und ihre wirtschaftlichen Probleme werden von keiner Regierung ignoriert.

## Unternehmerverbände und Gewerkschaft

Die Außendarstellung sowie die politische Lobbyarbeit der Autoindustrie ist Aufgabe des VDA, der jedoch nicht als Arbeitgeberverband agiert. Die tarifpolitischen Interessen der Branche werden innerhalb des Arbeitgeberverbandes *Gesamtmetall* von den jeweils zuständigen regionalen Mitgliedsverbänden wahrgenommen. Mit der Ausnahme von

- 3 Zahlen der VDA auf Basis ihrer Unternehmen; die Statistik der Bundesagentur für Arbeit (BA), die ab Mitte 2008 auf Grund einer Änderung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, eine etwas andere Branchenabgrenzung vornimmt, zählte im Dezember 2008 ca. 810.000 Beschäftigte.
- 4 Vgl. VDA Pressemeldung vom 24. Januar 2011; Harald Legler et al., *Die Bedeutung der deutschen Autoindustrie für die deutsche Volkswirtschaft im europäischen Kontext*, Hannover/Mannheim 2009.

VW sind die Endhersteller in die jeweiligen Flächentarifverträge der Metall- und Elektroindustrie eingebunden, die auch den Großteil der Zulieferindustrie abdecken. Insbesondere in Ostdeutschland lässt die Mitgliedschaft in den Arbeitgeberverbänden allerdings spürbar nach.<sup>5</sup>

Die einzige relevante Gewerkschaft in der Automobilindustrie ist die IG Metall. Die Autoindustrie ist ihre wichtigste Hochburg. Mehr als ein Drittel aller ihrer erwerbstätigen Mitglieder arbeitet in dieser Branche. Besonders stark ist ihre Verankerung im Bereich der Fahrzeugherstellung, wo etwa sieben von zehn Beschäftigten Mitglied der IG Metall sind. In einzelnen Automobilwerken überschreitet der Anteil der Organisierten in den Produktionsbereichen die 90%-Marke.

Dort, wo es Betriebsratsgremien gibt – und dies ist in allen größeren Betrieben der Branche der Fall –, ist die IG Metall die mit weitem Abstand führende Kraft. Bei den sieben großen Endherstellern stellt sie fast 90% aller Betriebsratsmitglieder (siehe Tabelle 1). In diesen Firmen verfügt die IG Metall außerdem über ein umfassendes Netz von fast 18.600 gewerkschaftlichen Vertrauensleuten (Stand 2011), die, anders als die Betriebsräte, nur von den Mitgliedern gewählt werden und allein der Gewerkschaft verpflichtet sind. In der Praxis fungieren sie vielfach als Bindeglied zwischen organisierten Betriebsratsmitgliedern und Beschäftigten. Aus ihren Reihen werden zudem die Kandidaten/innen für die Betriebsratswahlen bestimmt.

*Tabelle 1: Betriebsratsmitglieder und IG Metall-Anteil, Autohersteller*

Firma	Betriebsratswahl 2006		Betriebsratswahl 2010	
	BR-Mitglieder	davon IG Metall	BR-Mitglieder	davon IG Metall
Audi	90	77	90	77
BMW	200	186	192	171
Daimler	439	380	429	365
Ford	89	77	89	78
Opel	125	117	121	115
Porsche	52	41	54	43
Volkswagen	294	271	294	279
<b>Gesamt</b>	<b>1289</b>	<b>1149</b>	<b>1269</b>	<b>1128</b>

Quelle: IG Metall

In der Zulieferindustrie, und hier vor allem in den Kleinunternehmen, liegt die Verankerung der IG Metall oft unter dem Level, der in der Endherstellung erreicht ist. Umso

<sup>5</sup> Vgl. Thomas Haipeter / Gabi Schilling, *Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung*, Hamburg 2005.

wichtiger ist für Beschäftigte wie Gewerkschaft die Einbindung dieser Betriebe in die Flächentarifverträge der Metallindustrie.

Die in der Lohnarbeit angelegte Parallelität von Kooperation und Konflikt spiegelt sich in den industriellen Beziehungen.<sup>6</sup> Diese sind in der Autoindustrie, insbesondere was die Verhältnisse bei den großen Automobilherstellern angeht, von institutionalisierter ‚Sozialpartnerschaft‘, etablierten Arbeitsbeziehungen zwischen den Betriebsparteien und einem großen Einfluss der Branchenakteure auf die Tarifpolitik der Metallindustrie geprägt. Die kooperativen Beziehungen schlossen in der Vergangenheit erhebliche Konflikte nicht aus, wenn eine Seite ihre Interessen verletzt sah, oder wenn tarifpolitischer Dissens oder unklare Kräfteverhältnisse eine Klärung in Arbeitskämpfen erforderten. Als roter Faden der Arbeitsbeziehungen lässt sich ein gemeinsames Interesse der Tarif- und Betriebsparteien an der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Branche sowie der einzelnen Hersteller ausmachen.<sup>7</sup> Die IG Metall, ihre Betriebsräte, aber auch ihre Mitglieder waren ab den 60er Jahren in das »Exportmodell Deutschland« (Esser) integriert. Einen wichtigen Platz im kollektiven Gedächtnis der IG Metall nimmt die in der Rückschau gelegentlich verklärte Periode des wirtschaftlichen und tarifpolitischen Aufschwungs der 60er und 70er Jahre ein, in der die günstige Verhandlungsposition von Beschäftigten, Betriebsrat und Gewerkschaft durch relative Vollbeschäftigung, hohe Organisationsgrade und ein gefestigtes Tarifsystem bestimmt wurde. Diese Zeit neigt sich mit Beginn des Anstiegs der Massenarbeitslosigkeit ab Mitte der 80er Jahre ihrem Ende entgegen. Krisenmanagement wird zum wesentlichen Teil gewerkschaftlicher Praxis.

### III. 1990–2004: Krisenmanagement und Wettbewerbspakte

Parallel zur wirtschaftlichen Umwälzung in Ostdeutschland stürzte die westdeutsche Wirtschaft nach dem Ende des Vereinigungsbooms 1992 in ihre bis dahin schärfste Ression. Überlagert wurde der wirtschaftliche Abschwung durch eine nach dem Ende der Blockkonfrontation sich beschleunigende Internationalisierung der Wirtschaft gekoppelt mit verschärfter Preis- und Standortkonkurrenz. Die Arbeitslosigkeit, die in der zweiten Hälfte der 80er Jahre leicht zurückgegangen war, erreichte bis 2005 neue Rekordhöhen. Die Massenarbeitslosigkeit bildete ein im Hintergrund wirkendes Drophotenzial, das Beschäftigte gegenüber Verlagerungs- und Schließungsplänen zunehmend sensibel werden ließ. Diese strukturelle Schwächung der Verhandlungsposition der Gewerkschaften wurde durch Mitgliederverluste verstärkt. Während industrielle Arbeitsplätze verloren gingen, gelang es den DGB-Gewerkschaften nur unzureichend, in den privaten Dienstleistungsbranchen Fuß zu fassen.<sup>8</sup> Begleitet wurde dies von Erosions-

6 Vgl. u. a. Rainer Trinczek, »What's the difference« in: *Industrielle Beziehungen* 12, Nr. 2 (2005), S. 199–203.

7 Vgl. Josef Esser, *Gewerkschaften in der Krise: die Anpassung der deutschen Gewerkschaften an neue Weltmarktbedingungen*, Frankfurt/M. 1982.

8 Vgl. Heiner Dribbusch, *Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*, Berlin 2003.

tendenzen in den Arbeitgeberverbänden. Immer häufiger wählten Unternehmen die Exit-Option des Verbandsaustritts beziehungsweise einer Mitgliedschaft ohne Tarifbindung (OT).<sup>9</sup>

Ausdruck des veränderten Wettbewerbsdruckes, aber auch eines wachsenden Selbstvertrauens der Unternehmen, war die in der zweiten Hälfte der 90er Jahre von den Arbeitgeberverbänden forcierte »tarifpolitische Wende«. Diese zielte darauf ab, unter Verweis auf veränderte Konkurrenzbedingungen einschneidende Revisionen bei bestehenden Tarifregelungen zu erzwingen. Wiederkehrende Forderungen nach Nullrunden und das Infragestellen ganzer Manteltarifverträge unterstrichen die gestiegene Konfrontationsbereitschaft. Seit Mitte der 90er Jahre ließen sich eine abnehmende Bindekraft der großen Flächentarifverträge und eine zunehmende Differenzierung der Tariflandschaft beobachten.<sup>10</sup> Begleitet wurde diese Politik auf der betrieblichen Ebene durch ständig neue Kostensenkungsprogramme, Ausgliederungen, Stilllegungen und Verlagerungen oder diesbezügliche Drohungen. In der politischen Arena erfasste eine Kräfteverschiebung hin zu neoliberalen Politikansätzen schließlich auch die Sozialdemokratie. Symbol dieses politischen Wandels war 2003 die Verabschiedung der Agenda 2010, deren Durchsetzung auch Ausdruck verloren gegangenen gewerkschaftlichen Einflusses war.<sup>11</sup>

### *Restrukturierung der Autoindustrie*

In der Autoindustrie beschleunigte die Konjunkturkrise von 1992/1993 einen strukturellen Umbruch, der bereits in der zweiten Hälfte der 80er Jahre begonnen hatte. Als Reaktion auf den Markterfolg der japanischen Hersteller, waren unter den Überschriften *lean production* und *just in time* neue Management- und Steuerungskonzepte eingeführt worden.<sup>12</sup> Nun trat die Automobilindustrie in eine weitere Phase der Restrukturierung, die von einer neuen, internen wie internationalen Arbeitsteilung gekennzeichnet war und ab 1993 in mehreren Umstrukturierungswellen mündet.<sup>13</sup> Deren Leitmotiv war die Kostensenkung. In den Unternehmen wurden einzelne Geschäftseinheiten geschaffen, die als so genannte Profit-Center nicht nur zu externen Anbietern, sondern auch intern zu-

9 Vgl. Haipeter / Schilling 2005, aaO. (FN 5.).

10 Reinhard Bispinck, »Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft« in: *WSI (Hg.) Tarifhandbuch*, Köln 2006, S. 41–66.

11 Zur Entfremdung von Sozialdemokratie und Gewerkschaften vgl. u. a. Colin Crouch, »The financial crisis a new chance for labour movements? Not yet« in: *Socio-Economic Review* (2010) 8, S. 353–356; Wolfgang Schroeder, »Sozialdemokratie und Gewerkschaften« in: *Berliner Debatte Initial* 16 (2005) 5, S. 12–21.

12 Vgl. James Womack / Daniel Jones / Daniel Roos, *The Machine that changed the World : The Story of Lean Production*, New York 1990.

13 Vgl. u. a. Ulrich Jürgens / Martin Krzywdzinski, Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung – Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006, Berlin 2006, *WZB Discussion Paper SP III* 2006–303; Thomas Haipeter, »Erosion der industriellen Beziehungen? Die Folgen der Globalisierung für Tarifsystem und Mitbestimmung in der deutschen Automobilindustrie« in: Steffen Lehndorff et al. (Hg.), *Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells*, Hamburg 2009, S. 47–80.

einander in Konkurrenz gesetzt wurden. Jede einzelne Operation wurde im Hinblick auf Einsparungen durchleuchtet und optimiert. Die Ausgliederung von Tätigkeiten, eine verstärkte Flexibilisierung der Produktion und eine Reorganisation der Wertschöpfungskette waren weitere Elemente dieses Prozesses.<sup>14</sup> All dies hatte massive Auswirkungen auf die Zulieferer, die sich einem wachsenden Druck ausgesetzt sahen, ihre Preise zu senken. Hinzu trat eine Internationalisierung der Produktion.<sup>15</sup> Autoteile wurden standardisiert, um bei wechselnden Modellen und Ausführungen Skaleneffekte zu erzielen, aber auch um die Flexibilität zwischen verschiedenen Produktionsstandorten zu erhöhen. Einzelne Werke mussten im Wettbewerb miteinander um zukünftige Aufträge bieten. Analog zur Optimierung der Fertigungsabläufe durch so genannte »kontinuierliche Verbesserungsprozesse« wurden Beschäftigte und Betriebsräte nun mit aufeinander folgenden Kostensenkungsprogrammen konfrontiert. All dies konnte nicht ohne Folgen für Beschäftigung, Löhne und Arbeitsbedingungen bleiben.

### Standortsicherung in der Wettbewerbskoalition

Allerdings trafen die Kostensenkungspläne der Unternehmen in den Kernbereichen der Automobilindustrie auf hoch organisierte Belegschaften und eine Gewerkschaft, die, indem sie das Interesse der Beschäftigten nach Sicherung ihrer Arbeitsplätze vertrat, auch ihre Organisationsmacht verteidigte. Unternehmen mussten zudem die institutionelle Macht der betrieblichen Interessenvertretung, deren Mitbestimmungs- und Informationsrechte und das diesen innenwohnende Störpotenzial berücksichtigen.<sup>16</sup> So war die im Zuge der Arbeitsverdichtung angestrebte Verjüngung der Belegschaften gerade nicht durch betriebsbedingte Kündigungen, sondern nur über Angebote, die den besonders geschützten Älteren entgegen kamen, zu erreichen. Trotz struktureller Defensive verfügte die Beschäftigtenseite somit über Verhandlungspositionen, die in den Unternehmen die Aushandlung der Restrukturierungsprozesse nahe legte. Grundzug der gewerkschaftlichen Antwort auf die Kostenoffensive in der Autoindustrie war die Standortsicherung im Spannungsverhältnis von Beschäftigungs-, Einkommens- und Wettbewerbsinteresse. Betriebsräte und Gewerkschaft rekurrierten dabei in ihrer Reaktion auf Er-

- 14 Vgl. Ulrich Jürgens / Martin Krzywdzinski, »Relocation and East-West competition: the case of the European automotive industry« in: *International Journal of Automotive Technology and Management* 8, Nr. 2 (2008); Thomas Haipeter, »Erosion der industriellen Beziehungen? Die Folgen der Globalisierung für Tarifsystem und Mitbestimmung in der deutschen Automobilindustrie« in: Steffen Lehndorff et al. (Hg.), *Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells*, Hamburg 2009, S. 47-80.
- 15 Vgl. Thomas Haipeter / Josep Banyuls, »Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie« in: *Leviathan* 35, Nr. 3 (2007), S. 373-400.
- 16 Vgl. Britta Rehder, »Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen? Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung in deutschen Großunternehmen« in: Hartmut Seifert (Hg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven*, Berlin 2002, S. 87-102; Britta Rehder, *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*, Frankfurt/M. 2003, S. 70-71.

fahrungen aus vorangegangenen Strukturkrisen, insbesondere in der Stahlindustrie.<sup>17</sup> Hier hatte die IG Metall die Notwendigkeit von Restrukturierung und Kapazitätsabbau unter der Voraussetzung akzeptiert, dass sie einbezogen und unumgänglicher Personalabbau »sozialverträglich«<sup>18</sup> erfolgen werde. Sozialpolitisch abgesichert wurde dieses Krisenmanagement durch die Bundesregierung.<sup>19</sup>

1993 formulierte die IG Metall als Reaktion auf die Autokrise Positionen, die uns in abgewandelter Form auch 2008 wieder begegnen werden.<sup>20</sup> Gefordert wurden eine beschleunigte Produktinnovation unter umwelt- und verkehrspolitischen Vorzeichen, eine Unternehmens- und Managementreform die Effektivierung und Demokratisierung verbinde, eine aktive Industriepolitik sowie eine Aktivierung und Erweiterung der Instrumente betrieblicher und überbetrieblicher Beschäftigungspolitik. Die Strukturkrise sei real, nicht jeder Arbeitsplatz könne in Deutschland gehalten werden, jedoch gelte es einen Erdrutsch zu verhindern. Keine betriebsbedingten Kündigungen – dies war das Stopp-schild, das es zu beachten galt.

Zum wichtigsten Instrument der Arbeitsplatzsicherung entwickelte sich die kapazitätsorientierte Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die prominenteste Vereinbarung war der im Dezember 1993 bei VW abgeschlossene »Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung«, der zur Vermeidung von Kündigungen die Einführung einer Vier-Tage-Woche, bei – und dies war entscheidend – nur teilweisem Entgeltausgleich vorsah.<sup>21</sup> Ebenfalls beispielgebend, wenn auch weniger bekannt, war die im gleichen Monat geschlossene Vereinbarung zur »Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit« und »Personalanpassung« bei Mercedes Benz, in der eine Investitionsentscheidung – die Fertigung der neu konzipierten A-Klasse im Werk Rastatt – an konzernweit zu erreichende Kostensenkungen im Wert von 200 Mio. DM gebunden wurde. Sowohl bei VW als auch bei Mercedes Benz wurden im Gegenzug ein befristeter Kündigungsausschluss für bereits Beschäftigte vereinbart.

Bis zur Krise 2008 folgten mehrere Wellen von Standortvereinbarungen in der Automobilindustrie.<sup>22</sup> Stand zunächst die temporäre Verkürzung der Arbeitszeit nach unten im Mittelpunkt, ging es später um deren Verlängerung. Schließlich wurden umfangreiche Arbeitszeitkorridore geschaffen, die beispielsweise ab 2004 bei VW eine Bandbreite von 800 Stunden umfassten. Daneben wurde befristeter Kündigungsausschluss an Zuge-

- 17 Vgl. a. Robert von Heusinger, »'Lohn-Geschenke für Firmen passé'. Interview mit Detlef Wetzel. « in: *Frankfurter Rundschau*, 13.3.2009, <http://www.fr-online.de/wirtschaft/-lohn-geschenke-fuer-firmen-pass-/-/1472780/3333772/-/index.html> [27.7.2011].
- 18 Zu den Grenzen der »Sozialverträglichkeit« von Arbeitsplatzverlusten vgl. u.a. Wolfgang Hien et al., *Ein neuer Anfang wars am Ende nicht: zehn Jahre Vulkan-Pleite; was ist aus den Menschen geworden?*, Hamburg 2007.
- 19 Vgl. Wolfgang Streeck, *Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford 2009, S. 56-57.
- 20 IG Metall (Hg.), *Die Perspektiven der Automobilindustrie: Von der konjunkturellen Talfahrt in die Strukturkrise? Ein Memorandum der IG Metall zur Standortsicherung*, Frankfurt/M. Mai 1993.
- 21 Vgl. u.a. Thomas Haipeter, *Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung?*, Münster 2000, S. 322-352.
- 22 Vgl. Jürgens / Krzywdzinski 2006, aaO. (FN 13.).

ständnisse bei der Entlohnung gebunden, unter anderem in der Form von Kürzung oder Streichung übertariflicher Entgeltbestandteile,<sup>23</sup> Verzögerungen von Tariferhöhungen oder durch Absenkungen von Eingruppierungen bei Neueinstellungen. Schließlich ging es vielfach auch um die Reduzierung der Belegschaften, sei es durch Auslagerung von Tätigkeiten, sei es durch Veränderungen in den Abläufen. Hierfür war bis 1996, als die Regierung dieses Instrument abschaffte, der Vorruststand das Mittel der Wahl. Danach wurde entsprechend den neuen gesetzlichen Möglichkeiten auf Altersteilzeit zurückgegriffen. Wo dies auf Grund der Altersstruktur der Beschäftigten nicht ausreichte, gab es Abfindungsregelungen.

Der Versuch der IG Metall 1995 mit einem »Bündnis für Arbeit« als gesamtgesellschaftlichem Beschäftigungspakt die weitere Diffusion der betrieblichen Pakte zu verhindern, scheiterte und führte ganz entgegen der Ursprungsintention zu einer Popularisierung dieses Vereinbarungstyps.<sup>24</sup> Zehn Jahre nach der Krise von 1993 hatten sich die Standortvereinbarungen außerdem von ihrem ursprünglichen Anlass abgelöst und sich vom temporären Krisen- zum wiederholt einsetzbaren Wettbewerbsinstrument entwickelt.<sup>25</sup>

Ab 2004 erhielten betriebliche Pakte durch einen im Februar in der Metallindustrie abgeschlossenen Tarifvertrag, das so genannte Pforzheimer Abkommen, einen zusätzlichen Schub. Waren bis dahin Tarifabweichungen nur bei schwerwiegenden ökonomischen Problemen zulässig, wurden sie nun ausdrücklich auch zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gestattet. Mit diesem Tarifvertrag reagierte die IG Metall einerseits auf entsprechenden politischen Druck der damaligen rot-grünen Regierung,<sup>26</sup> andererseits kann Pforzheim auch als Versuch gelten, bereits bestehende Tendenzen der betrieblichen Tarifunterschreitung zumindest teilweise tarifpolitisch einzuhegen. Jede Nutzung der Öffnungsklausel bedurfte fortan der Zustimmung der Tarifvertragsparteien. Nach Abschluss dieses Tarifvertrages im Februar 2004 wurden allein in der Automobilindustrie bis Ende 2005 ca. 100 neue Vereinbarungen mit Tarifabweichungen geschlossen.<sup>27</sup>

Die Konstellation, die vielen Standortvereinbarungen zu Grunde liegt, kann, wie Rehder nachvollziehbar darstellt, als Wettbewerbskoalition charakterisiert werden.<sup>28</sup> Deren problematische Seite liegt darin, dass die Kostensenkung in einem Unternehmen Druck

23 Kompensiert wurden diese Kürzungen, vor allem bei den Endherstellern, zum Teil durch neue gewinnabhängige Ergebnisbeteiligungen.

24 Vgl. Rehder 2003, aaO. (FN 16), S. 138.

25 Vgl. Rehder 2003, aaO. (FN 16), S. 230–231; Hartmut Seifert / Heiko Massa-Wirth, »Bündnisse für Arbeit längst auch in florierenden Betrieben vereinbart«, Dezember 2003, [http://www.boeckler.de/pdf/wsi\\_seifert\\_betriebliche\\_buendnisse.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/wsi_seifert_betriebliche_buendnisse.pdf). [21.7.2011]; Peter Ellguth / Susanne Kohaut, »Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung« in: *Industrielle Beziehungen* 15, Nr. 3 (2008), S. 209–232.

26 Vgl. Kay Ohl, »Gemeinsam durch die Krise – Arbeitgeberstrategien in der Metall- und Elektroindustrie« in: Reinhard Bispingck (Hg.), *Zwischen »Beschäftigungswunder« und »Lohn-dumping«? Tarifpolitik in und nach der Krise*, Hamburg 2011, S. 88–93.

27 Jürgens und Krzywdzinski 2006, aaO. (FN 13), S. 6.

28 Vgl. Rehder 2002; aaO. (FN 16).

auf Betriebsräte anderer Unternehmen ausübt.<sup>29</sup> Der Abschluss der Standortvereinbarungen in der Autoindustrie ist deshalb, so Kädtler und Sperling, Ausdruck einer grundsätzlichen Verschlechterung der *terms of trade* für die Beschäftigtenseite.<sup>30</sup> Dass die betrieblichen Pakte in der Regel keine völlig einseitigen Verzichtsvereinbarungen sind, verweist zugleich auf deren nach wie vor vorhandene Verhandlungsmacht.

Ihr Gegenmachtpotenzial demonstrierten im Oktober 1996 die Beschäftigten von Daimler-Benz, als sie den Konzern durch Arbeitsniederlegungen zwangen, seine Absicht aufzugeben, den zuvor von der christlich-liberalen Koalition eröffneten gesetzlichen Spielraum zu einer Einschränkung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall zu nutzen. 2004 kam es zu zwei spektakulären Protesten im Zusammenhang mit Standortkonflikten. Erneute Einsparungsforderungen von Daimler lösten im Juli massive Proteste unter der Belegschaft aus. Die IG Metall reagierte mit einem Aktionstag, bei dem schließlich 60.000 Daimler-Beschäftigte die Arbeit niederlegten.<sup>31</sup> Im Oktober folgte dann ein mehrtagiger, durch angekündigte Stellenstreichungen ausgelöster inoffizieller Streik bei Opel Bochum.<sup>32</sup> In beiden Fällen sandten die Arbeitsniederlegungen ein starkes Signal an Management und Betriebsrat aus, dass die Bereitschaft der Beschäftigten zu Zugeständnissen an Grenzen gelangte. Beide Proteste wiesen auf potentielle »Legitimitätsdefizite des Co-Managements« (Rehder) hin, die mit jedem neu von der Belegschaft abverlangten Zugeständnis wuchsen. Die Zurückhaltung vieler Betriebsräte gegenüber betrieblichen Protesten beruhte dabei nicht allein auf ihrer in dieser Hinsicht prekären rechtlichen Situation, die jeden Aufruf zum Streik untersagt, sondern auch auf Befürchtungen, solche Konflikte im Zusammenhang mit tendenziell unpopulären Konzessionsvereinbarung könnten, wie bei Daimler und Opel partiell geschehen, der eigenen Kontrolle entgleiten und damit ihre Autorität gegenüber dem Management schwächen.<sup>33</sup> Erst nach dem Streik bei Opel Bochum wurden zumindest dort alle zukünftigen Standortvereinbarungen den Beschäftigten zur Abstimmung vorgelegt, eine Praxis, die die IG Metall in den Folgejahren generell befürwortete.

### 2005 – 2008: Konsolidierung in der Boomphase

Mit dem Mitte 2005 einsetzenden Konjunkturaufschwung und einem Rückgang der Arbeitslosigkeit begannen sich zumindest die tarifpolitischen Rahmenbedingungen für die IG Metall positiv zu verbessern. Die Schwäche der Organisation außerhalb ihrer Kern-

29 Jürgens and Krzywdzinski 2008, aaO. (FN 14) S. 165.

30 Vgl. Jürgen Kädtler / Hans Joachim Sperling, »Verhandelte Globalisierung in der deutschen Autoindustrie« in: Jörg Abel et al., *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*, München 2001, S. 281-294.

31 Vgl. Britta Rehder, »Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung« in: *Zeitschrift für Soziologie* 35, Nr. 3 (2006), S. 227-242.

32 Vgl. Jochen Gester / Willi Hajek (Hg.), *Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel in Bochum Oktober 2004*, Berlin 2005.

33 Vgl. Rehder 2006, aaO. (FN 31).

bereiche wurde als Defizit erkannt und die Trendwende in der Mitgliederentwicklung sowie die Verankerung in den weniger gut organisierten Mittelbetrieben zur Priorität erklärt. Im Verbund mit den Wirkungen einer günstigen Konjunktur gelang es ab 2005, den Mitgliederrückgang deutlich zu verlangsamen.

Aus der Not eine Tugend machend begann die IG Metall die Auseinandersetzungen um Tarifabweichungen mit Mitgliedermobilisierung und Organisierung zu verbinden.<sup>34</sup> Vor jeder mit Konzessionen verbundenen Vereinbarung, so das Ziel sollten die IG Metall-Mitglieder des Betriebes einbezogen und die Ergebnisse einem Mitglieder-Votum unterworfen werden, um deren Legitimität zu erhöhen. Die Erfahrung zeigte, dass es so möglich war, die betriebliche Verankerung zu verbessern.<sup>35</sup> Verstärkt wurde auch auf die Umsetzung von Tariferhöhungen geachtet und versucht, Umstrukturierungen offensiv durch betriebliche Beratung zu begleiten.<sup>36</sup> Eine weitere Herausforderung war die in der Boomphase einsetzende starke Ausweitung der Leiharbeit.<sup>37</sup> Ziel der im April 2008 an- geläufenen Kampagne »Gleiche Arbeit – gleiches Geld« ist die Organisierung der Leiharbeiter/innen und der Versuch möglichst eine Gleichstellung mit den Stammbeschäftigten zu erzielen.<sup>38</sup>

#### *IV. 2008-2010 „Keine Entlassungen“*

Mitten in dieser Konsolidierungsphase wurde die IG Metall im Herbst 2008 von der größten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit eingeholt. Die Beendigung der mit einigen Hoffnungen begonnenen Tarifrunde der Metall- und Elektroindustrie stand im Novem-

34 Vgl. Detlef Wetzel, »Tarif aktiv – besser statt billiger: Leitprojekte für eine veränderte Praxis« in: Richard Detje / Klaus Pickthaus / Hans-Jürgen Urban (Hg.), *Arbeitspolitik kontrovers*, Hamburg 2005, S. 161-171.

35 Vgl. Thomas Haipeter, *Betriebsräte als neue Tarifakteure. Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen*, Berlin 2010, S. 247.

36 Vgl. Wetzel 2005, aaO. (FN 36); Wolfgang Nettelstroth / Gabi Schilling / Achim Vanselow, »Betriebliche Mitbestimmung und die gewerkschaftlichen Modernisierungskampagnen der IG Metall Nordrhein-Westfalen« in: Thomas Haipeter / Klaus Dörre (Hg.), *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden 2011, S. 113-135.

37 Die Deregulierung der Leiharbeit im Dezember 2002 hingenommen zu haben, wird inzwischen in der IG Metall als Fehler gesehen. Neben einer prinzipiellen Anerkennung der Funktion der Leiharbeit als Flexibilitätsreserve lag der Grund für diese Haltung in einer Überschätzung der tariflichen Regelungsmöglichkeiten bei gleichzeitiger Unterschätzung der von der Deregulierung ausgehenden Anreizwirkung; vgl. Andreas Aust / Hajo Holst, »Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit« in: *Industrielle Beziehungen* 13, Nr. 4 (2006), S. 291-313; IG Metall, *Handlungsansätze für ein tarif- und betriebspolitisches Konzept der IG Metall zur Arbeitnehmerüberlassung*, o.Ö. o.J. [2007], [http://www.igmetall-zoom.de/07/11/LEIHARBEIT\\_IGM\\_GRUNDLAGENPAPIER%20.pdf](http://www.igmetall-zoom.de/07/11/LEIHARBEIT_IGM_GRUNDLAGENPAPIER%20.pdf) [13.7.2011].

38 Bis September 2008 waren für etwa 380 Betriebe entsprechende »Besser-Vereinbarungen« abgeschlossen; bis 2010 waren es dann ca. 800 Vereinbarungen. vgl. IG Metall Pressemeldung 40/2008 (17.9.2008); Cornelia Girndt / Mario Müller, »Das sind doch Machfragen. Interview mit Detlef Wetzel« in: *Mitbestimmung. Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung* 1+2 (2011), S. 46-51.

ber des Jahres bereits ganz im Zeichen der sich dramatisch verschlechternden Wirtschaftslage. Die heftigen Turbulenzen, die nach dem Konkurs von Lehman-Brothers rasch die gesamte Ökonomie erschütterten, trafen insbesondere die Exportwirtschaft, deren Wirtschaftsleistung überdurchschnittlich einbrach.<sup>39</sup> In diesem schwierigen ökonomischen Umfeld befand sich die Autoindustrie zusätzlich in einer Konjunkturkrise. Die seit Mitte des Jahres rückläufigen Auftragseingänge brachen im vierten Quartal 2008 regelrecht ein und ein Ende der Talfahrt war nicht abzusehen.<sup>40</sup> Hinzu traten Finanzierungsschwierigkeiten auf den verunsicherten Finanz- und Kreditmärkten. Die bereits 2008 einsetzende Dauerkrise bei Opel rundete das Katastrophenszenario ab. Die IG Metall fürchtete, »dass als Folge der Weltwirtschaftskrise dauerhaft industrielle Kerne verloren gingen und ganze Wertschöpfungsketten zusammenbrechen könnten.«<sup>41</sup>

Die Ursache der Krise wurde in der Deregulierung der Finanzmärkte und in der Durchsetzung der Shareholder-Value-Orientierung gesehen, verantwortlich gemacht wurden Banken und Finanzmarktakteure.<sup>42</sup> Die Überschrift des im Dezember 2008 vorgelegten Sieben Punkte Programms »Keine Entlassungen in 2009« drückte aus, wo die Priorität der IG Metall lag.<sup>43</sup> Angesichts der Dimension der Krise war klar, dass dieses Ziel allein mit betriebspolitischen Mitteln und Standortvereinbarungen nicht zu erreichen sein würde. Betriebliche Beschäftigungssicherung bedurfte nach Einschätzung der IG Metall staatlicher arbeitsmarktpolitischer und konjunkturpolitischer Unterstützung. Im Zentrum der politischen Intervention der IG Metall standen deshalb Forderungen nach einer Ausweitung der Kurzarbeit und der Einführung einer »Umweltprämie«, die bei Verschrottung von Alt-Pkws deren Neuanschaffung subventionieren sollte und als Abwrackprämie populär wurde.<sup>44</sup> Außerdem setzte sich die IG Metall für rasche staatliche Maßnahmen zur Sicherstellung der Unternehmensfinanzierung ein. Zum Schutz der Leiharbeiter/innen wurde eine umfassende Re-Regulierung dieser Beschäftigungsform gefordert.

Diese auf das akute Krisenmanagement ziellenden Forderungen ergänzte die Gewerkschaft durch weitergehende wirtschafts- und sozialpolitische Positionen, die in einem im März 2009 vorgelegten Aktionsplan konkretisiert wurden. Neben verschiedenen Maßnahmen zur Regulierung der Finanzmärkte forderte sie einen »Rettungsschirm für Unternehmen der Realwirtschaft« in Form eines 100 Mrd. umfassenden, öffentlichen *Be-*

39 Vgl. Joachim Möller, »The German labor market response in the world recession – de-mystifying a miracle« in: *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung* 42 (2010), S. 325–336.

40 Die Auftragseingänge lagen lt. Statistischem Bundesamt im 4. Quartal 2008 um rund 35% unter denen des Vorjahres; dies setzte sich im 1. Quartal 2009 fort.

41 So die Formulierung von IG Metall und IG BCE in einer gemeinsamen „Erklärung zur Industriepolitik“ vom 26.6.2009.

42 IG Metall, *Arbeitsplätze sichern – Konjunktur stabilisieren – Zukunft gestalten: Keine Entlassungen in 2009*, Frankfurt/M. 11.12.08.

43 Ebd.

44 Inwiefern die Abwrackprämie tatsächlich ökologische Effekte hatte, war durchaus umstritten; vgl. u. a. Bündnis 90 / Die Grünen, *Koalition wrackt Klimaschutz ab*, Presseerklärung 20.02.09.

teiligungsfonds zur Unternehmenssicherung.<sup>45</sup> Finanziert werden sollte der Fond über eine Zwangsanleihe auf große Geld- und Immobilienvermögen. Des weiteren plädierte die Gewerkschaft für eine Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung auf kleine und mittlere Unternehmen sowie eine am VW-Modell orientierte Erweiterung der betrieblichen Mitbestimmung einschließlich Veto-Rechten bei Massenentlassungen und Standortverlagerungen. In der praktischen Umsetzung spielten diese weiterreichenden Forderungen jedoch keine wesentliche Rolle. Wenn von der IG Metall in der Krise die Rede war, dann auf Grund der Kooperation zwischen Regierung, Unternehmen und Gewerkschaft im Kontext unmittelbarer Beschäftigungssicherung.

### *Krisenkorporatismus*

Die politische Grundkonstellation begünstigte eine Einbindung der Gewerkschaften in ein tripartitisches Arrangement, das als Krisenkorporatismus charakterisiert werden kann.<sup>46</sup> Die Krise traf die Säulen der deutschen Exportwirtschaft und mit der Autoindustrie eine der gewerkschaftlich am besten organisierten Branchen. Die Große Koalition befand sich Ende 2008 schon im Vorwahlkampf und konnte einem massiven Anstieg der Arbeitslosigkeit nicht gleichgültig gegenüber stehen. Im Spätherbst 2008 schien es zudem zeitweise, als könne die Krise der Steuerung völlig entgleiten und zu unabsehbaren sozialen Verwerfungen führen. Dies beförderte bei Unternehmen und Regierung eine Wertschätzung der Gewerkschaften als betrieblicher und tarifpolitischer Ordnungsmacht. Hinzu traten Interessenüberschneidungen bei der Eingrenzung der Krisenfolgen. Die Unternehmen setzten auf eine rasche Beendigung der wirtschaftlichen Talfahrt und hatten unter dem Eindruck des von ihnen vor der Krise beklagten Fachkräftemangels ein Interesse, eingearbeitete Stammbeschäftigte zu halten.<sup>47</sup>

Bei der Abwrackprämie befand sich die IG Metall im Schulterschluss mit dem VDA, der bereits im Oktober 2008 eine solche Maßnahme öffentlich vorgeschlagen hatte.<sup>48</sup> Noch im November des Jahres fand ein Treffen des IG Metall Vorsitzenden Huber und der Betriebsräte der großen Hersteller und Zulieferer bei SPD-Vizekanzler Steinmeier statt, der den Vorschlag ins Kabinett einbrachte.<sup>49</sup> Bereits Mitte Januar 2009 wurde die Prämie im Rahmen des Konjunkturpakets II eingeführt. Nachdem bald der vorgesehene Finanzrahmen ausgeschöpft war, setzte sich die IG Metall für eine Aufstockung der Mittel ein, die nach einigen Auseinandersetzungen im Kabinett Ende März 2009 beschlossen wurde. Die Abwrackprämie stimulierte 2009 die Inlandsnachfrage im Pkw-

45 Vgl. IG Metall, *Aktiv aus der Krise – Gemeinsam für ein GUTES LEBEN. Aktionsplan der IG Metall*, Frankfurt/M. März 2009.

46 Zum Begriff des Krisenkorporatismus vgl. Hans-Jürgen Urban, »Niedergang oder Comeback der Gewerkschaften« in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* Nr. 13-14 (2010), S. 3-7.

47 Vgl. Alexander Herzog-Stein / Hartmut Seifert, »Der Arbeitsmarkt in der Großen Rezession – Bewährte Strategien in neuen Formen« in: *WSI-Mitteilungen* 11 (2010), S. 551-559.; Möller 2010, aaO. (FN 39).

48 Vgl. VDA, »Finanzmarktkrise verunsichert Autokäufer« Pressemeldung 14.10.2008.

49 Vgl. IG Metall, Pressemeldung 08/2009, 27.1.2009.

Bereich, vor allem bei den Massenherstellern wie VW und Opel und wirkte so auch im Zulieferbereich krisendämpfend.

Für die Beschäftigungsstabilisierung noch wichtiger, weil in ihrer Wirkung breiter, war die staatliche Erweiterung der Kurzarbeit. Deren Bezugsdauer wurde unter dem Beifall von Unternehmerverbänden und Gewerkschaften zunächst auf 18 Monate und schließlich im Mai 2009 auf 24 Monate ausgedehnt. Auf dem Höhepunkt der Krise im Juni 2009 arbeiteten fast 30% aller Automobilbeschäftigte kurz. Durch die Übernahme der Sozialabgaben seitens der Bundesagentur für Arbeit bei länger anhaltender Kurzarbeit wurden die Unternehmen zusätzlich entlastet. Der Konsens der Tarifparteien in dieser Frage wurde im Herbst 2009 noch einmal manifest, als sich sowohl die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) als auch die IG Metall für eine Verlängerung dieser Sonderregelungen über 2009 hinaus einsetzten.

Die hinter der Kurzarbeit stehende Logik einer radikalen, wenn auch zeitlich befristeten Verkürzung der Arbeitszeit zur Überbrückung von Auftragslücken, bei der sowohl die Einkommenseinbußen der Beschäftigten wie die Kosten der Unternehmen minimiert werden, zieht sich als roter Faden auch durch das Krisenmanagement der IG Metall in der Tarif- und Betriebspolitik.

### *Betriebliches und tarifpolitisches Krisenmanagement*

Der Krisenkorporatismus und die ihm zu Grunde liegenden Schnittmengen in den Interessen von Unternehmen und Gewerkschaft wirkten auch in den Betrieben in Richtung eines kooperativen Krisenmanagements. Bestehende Standort- und Wettbewerbspakte wurden zu veränderten Konditionen neu verhandelt. Viele der ohnehin meist bedingungsgebundenen Beschäftigungsgarantien waren durch die Krise faktisch obsolet geworden. Von den Betriebsräten wurden neue Konzessionen gefordert, um den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen auch in der Krise sicher zu stellen. So wurde beispielsweise im April 2009 bei Daimler, wo eigentlich noch eine 2004 geschlossene und bis Ende 2011 geltende Beschäftigungssicherung galt, eine neue Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen, durch die sich der Konzern die Einsparung von 2 Mrd. Euro versprach.<sup>50</sup> Bestandteil der Vereinbarung war unter anderem eine befristete Absenkung der Arbeitszeit und des Entgeltes für alle nicht von Kurzarbeit betroffenen Beschäftigten um 8,75%, die Kürzung des tariflichen Zuschusses zur Kurzarbeit sowie eine Verschiebung der zweiten Stufe der 2008 vereinbarten Entgelterhöhung um 5 Monate. Im Gegenzug sicherte die Firmenleitung einen befristeten Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen zu.

Teilweise wurden in der Krise auch neue Vereinbarungen geschlossen. Das prominenteste Beispiel war der Automobilzulieferer Schaeffler. Das bisher eher durch Distanz zur Gewerkschaft bekannte Familienunternehmen suchte die Mithilfe der IG Metall, um eine zögerliche Regierung von der Gewährung von Staatshilfen zu überzeugen. Im Ge-

50 Vgl. Marco Dalan, »Daimler spart zwei Milliarden beim Personal« in: *DIE WELT*, 29.4.2009, Nr. 99, S. 11.

genug sicherte Schaeffler die Einführung der paritätischen Mitbestimmung und eine Mitarbeiterbeteiligung zu. Im Mai 2009 folgte eine Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung, die ähnlich wie bei Daimler eine befristete Arbeitsplatzsicherung im Austausch gegen eine Senkung der Personalkosten um 250 Mio. Euro vorsah.

Als wichtiges betriebliches Überbrückungsinstrument stellten sich in der Krise die in den Vorkrisenjahren tariflich und betrieblich vereinbarten Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung dar, durch die für die Unternehmen kosteneutral die Arbeitszeit verkürzt werden konnte. In der Boomphase aufgelaufene Zeitguthaben wurden nun abgebaut und alle vorhandenen Möglichkeiten, Arbeitszeitkonten zu belasten, ausgeschöpft.<sup>51</sup> Die Arbeitszeitkorridore, deren Einführung aus Gewerkschaftssicht nicht zu Unrecht als Weg kostengünstiger, Beschäftigungsaufbau eher verhindernder Arbeitszeitverlängerung kritisch betrachtet worden war, erwiesen sich nun als Möglichkeit ebenso kostengünstig Beschäftigungslücken zu überbrücken.<sup>52</sup>

Insgesamt ließ sich in der Krise ein Zusammenrücken von Gewerkschaft und Betriebsräten beobachten. Deren externer Beratungsbedarf stieg. Dies galt vor allem für Mittel- und Kleinbetriebe, in denen weder beim Management noch bei der betrieblichen Interessenvertretung Erfahrung mit der Beschäftigungssicherung in Krisensituationen bestand und wo teilweise schon die Beantragung von Kurzarbeit ein Problem darstellte.<sup>53</sup> 2009 wurde von der IG Metall speziell für die Betriebsberatung dieser Betriebe mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesarbeitsministeriums eine »Task Force Krisenintervention« eingerichtet.<sup>54</sup>

Die 2010 anstehende Tarifrunde stand im Zeichen des gemeinsamen Interesses von Unternehmen und IG Metall, für Betriebe, die die ersten 24 Monate Kurzarbeit ausgeschöpft hatten, eine weiterreichende tarifpolitische Lösung zu finden. Dabei bestand die Arbeitgeberseite darauf, die Kostenfrage mit der Neuverhandlung der Entgelttarifverträge zu verbinden. Zur großen Überraschung der Öffentlichkeit kam es in einer nach außen geräuschlos verlaufenden Tarifrunde bereits im Februar 2010, lange vor Auslaufen der Tarifverträge im April, zu Pilotvereinbarungen in Nordrhein Westfalen und Baden-Württemberg. Im Kern sahen diese in ihrem beschäftigungspolitischen Teil vor, die Unternehmen bei Kurzarbeit über 12 Monate hinaus durch anteilige Kürzungen von Urlaubs- und Weihnachtsgeld bei den Remanenzkosten zu entlasten. Außerdem wurde die Möglichkeit geschaffen, im Bedarfsfall die Arbeitszeit als so genannte tarifliche Kurzarbeit über die bereits in den Tarifverträgen zur Beschäftigungssicherung bestehenden

51 Vgl. u. a. Martin Allespach / Peter Donath / Michael Guggemos, »Aktiv aus der Krise«, in: *WSI Mitteilungen* 9 (2010), S. 486-489; Claudia Bogedan / Wolfram Brehmer / Alexander Herzog-Stein, »Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise. Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2009« in: *WSI Report* 01, Dezember 2009; Alexander Herzog-Stein et al., »Vom Krisenherd zum Wunderwerk? Der deutsche Arbeitsmarkt im Wandel« in: *IMK Report* Nr. 56 (2010), S. 1-18.

52 Vgl. Kay Ohl, »Beschäftigungssicherung in Tarifverträgen – was bringen die neuen Tarifabschlüsse?«, Vortrag WSI-Tariftagung, Düsseldorf 21.9.2010, Manuskript.

53 Allespach et al. 2010, aaO. (FN 51), S. 488.

54 Ebd. sowie Nettelstroth et al. 2011, aaO. (FN 38).

Möglichkeiten hinaus zu verkürzen.<sup>55</sup> Um die Belastung der Beschäftigten zu begrenzen, wurden für diese Fälle Teilentgeltausgleiche vereinbart. Für alle von diesen Regelungen betroffenen Beschäftigten galt ein erweiterter Kündigungsschutz. Die praktische Wirkung der Vereinbarungen blieb auf Grund der noch 2010 einsetzenden wirtschaftlichen Erholung gering, umso stärker war aber das politische Signal: auch im Jahr Zwei der Krise setzten IG Metall und Unternehmen auf pragmatische Kooperation.

### *Wenig betriebliche Protestaktionen*

Zum Gesamtbild eines weitgehend verhandelten Krisenmanagements gehört, dass betriebliche Arbeitskämpfe und Proteste auf Einzelfälle beschränkt blieben. Die Mobilsierung zu den gewerkschaftlichen Krisendemonstrationen im Frühjahr 2009 fiel eher verhalten aus. Seitens der Beschäftigten dominierte eine abwartende Haltung, die von ganz unterschiedlichen Betroffenheiten geprägt war. Ein Teil musste unmittelbar um ihre Arbeitsplätze fürchten und war an raschen, betrieblichen Krisenlösungen interessiert. Zugleich war »Krise« für diejenigen, die bereits mehrere Wellen von Restrukturierungen hinter sich hatten, ein Stück Alltag geworden.<sup>56</sup> Die gewerkschaftlichen Erklärungen zur Krise beförderten zugleich eine Sichtweise, in der die Automobilunternehmen, obwohl teilweise selbst erheblich in Finanzspekulationen verwickelt,<sup>57</sup> als Teil der »Realwirtschaft« in erster Linie als Opfer erschienenen. Darüber hinaus wirkten Kurzarbeit und befristeter Kündigungsausschluss befriedend und es ist schwierig, Arbeitsniederlegungen wirksam als Druckmittel einzusetzen, wenn Unternehmen über jede nicht zu bezahlende Stunde froh sind.

Den spektakulärsten Konflikt löste im Dezember 2009 die Ankündigung von Daimler aus, die Produktion der C-Klasse von Sindelfingen nach Bremen beziehungsweise die USA zu verlagern. Die Antwort der Beschäftigten waren mehrtägige betrieblichen Proteste und Arbeitsniederlegungen, denen sich andere Daimler-Belegschaften in der Region anschlossen. Die Verlagerungsdrohung wurde als Grenzüberschreitung und existenzielle Bedrohung wahrgenommen. Die Wucht, mit der die Proteste ausbrachen, unterstrich, welch betriebliches Widerstandspotenzial mobilisierbar war, sollten bestimmte rote Linien überschritten werden. Der anschließende Kompromiss dehnte für Sindelfingen den konditionierten Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis 2020 aus.

Bemerkenswert war auch ein mehrtägiger Hungerstreik von Leiharbeitern, die im VW-Nutzfahrzeugwerk in Hannover im März 2009 gekündigt werden sollten und sich

55 Vgl. Allespach et al. 2010 aaO. (FN 51).

56 Vgl. Klaus Dörre et al., »Krise ohne Krisenbewusstsein? Zur subjektiven Dimension kapitalistischer Landnahmen« in: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 157, 39. Jg., Nr. 4 (2009), S. 559–576; Reinhard Bispinck et al., »Auswirkungen der Wirtschaftskrise in Deutschland und den Niederlanden aus Sicht der Beschäftigten « in: WSI Mitteilungen, 64. Jg., Nr. 2 (2011), S. 83–90; Richard Detje et al. *Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen*, Hamburg, 2011, hier: S. 66–73.;

57 Ein Beispiel hierfür waren die spekulativen Aktiengeschäfte von Porsche im Zuge der ver suchten VW-Übernahme im Jahr 2008.

mit ihrer Protestaktion für eine Weiterbeschäftigung einsetzen.<sup>58</sup> Diese Aktion blieb aber ein spektakulärer Einzelfall.

### *Bilanz des Krisenmanagements*

Unerwartet schnell drehte die Automobilkonjunktur wieder ins Positive. Die deutsche PKW-Produktion lag 2010 mit ca. 5,6 Millionen Fahrzeugen bereits wieder über dem Niveau von 2008. Die gute Gewinnsituation der meisten Autohersteller schlug sich 2011 bereits wieder in Erfolgsprämien für die Beschäftigten nieder, die bei Audi und BMW neue Rekordhöhen erreichten. Insgesamt überraschte Deutschland mit einer im internationalen Vergleich positiven Beschäftigungsentwicklung, zu der maßgeblich die Verlängerung der Kurzarbeit sowie die betrieblich vereinbarten Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung und in der Automobilindustrie auch die Abwrackprämie beitrugen.<sup>59</sup> Bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der Automobilindustrie, bei der die Leiharbeit allerdings nicht berücksichtigt ist, verzeichnete die Bundesagentur für Arbeit im Vergleich der Dezember-Werte nach einem Rückgang von 4,4% in 2009 bereits Ende 2010 wieder ein Plus von 0,6%. Der befürchtete massive Beschäftigungsabsturz hatte nicht stattgefunden. Damit war das für die IG Metall und den Kern ihrer Mitglieder akuteste Ziel der Krisenintervention erreicht.

Auch organisationspolitisch konnte sich die IG Metall in der Autoindustrie gut behaupten. Die Betriebsratswahlen 2010 bestätigten ihre Dominanz in den betreffenden Gremien bei allen großen Herstellern. Der Mitgliederrückgang lag in der Branche 2009 mit etwa 1% deutlich unterhalb des Beschäftigungsrückgangs und 2010 konnte analog zum Beschäftigungsanstieg wieder ein kleiner Zuwachs von knapp einem halben Prozent verzeichnet werden.<sup>60</sup> Damit hielt die IG Metall trotz Krise ihren Mitgliederstand in der Automobilindustrie praktisch stabil. Die gemessen an der Beschäftigungsentwicklung überproportional gute Entwicklung im Jahr 2009 deutet auf einen positiven Zusammenhang zwischen gewerkschaftlicher Verankerung und Beschäftigungssicherung. Zu vermuten ist, dass in den großbetrieblichen Hochburgen der Gewerkschaft das Management eher Abwehrreaktionen der Belegschaften in Betracht ziehen muss und professionalisierte Interessenvertretungen anders als in schwach organisierten Kleinbetrieben die Anwendung beschäftigungsstabilisierender Instrumentarien durchsetzen können.

Bei aller Erleichterung über den Krisenverlauf werden in der Organisation aber auch die Grenzen und Dilemmata des Krisenmanagements wahrgenommen. Ihre Stellen verloren rasch Befristete und Leiharbeiter/innen.<sup>61</sup> Die IG Metall offerierte in mehreren

58 Vgl. Reimar Paul, »Wir wollen arbeiten. Sieben entlassene VW-Leiharbeiter sind im Hungerstreik« in: *Neues Deutschland*, 4.4.2009, S. 5.

59 Vgl. u. a. Herzog-Stein / Seifert 2010, aaO. (FN 47).

60 Die Gesamtorganisation verlor 2009 demgegenüber lt. IG Metall 1,6% und 2010 rund 1% ihrer Mitglieder – gemessen am Ausmaß der Krise ebenfalls moderate Rückgänge.

61 So hatten bis Januar 2010 in NRW lediglich 14% der von der IG Metall erfassten Betriebe all ihre Leiharbeiter/innen behalten; vgl. IG Metall Bezirksleitung NRW, *Ausweitung der Leiharbeit? Verfehlte Konzepte mit gravierenden Risiken*, Düsseldorf, Januar 2010, S. 2.

Verwaltungsstellen spezielle zusätzliche Beratungsangebote für Leiharbeiter/innen, sah aber auch, dass ihr eigener Anspruch einer die Leiharbeiter/innen explizit einschließen den Solidarität während der Krise in der betrieblichen Praxis oft nicht zufriedenstellend umgesetzt werden konnte. Rechtlich relativ ungeschützt, bildeten befristet Beschäftigte und Leiharbeiter/innen für das Management, aber auch für viele Betriebsräte und Festangestellte, einen Puffer, durch den sich die Krise teilweise externalisieren ließ und Entlassungen unter den Kernbelegschaften vermieden wurden.<sup>62</sup> Genau dies sorgte dafür, dass die Personalabteilungen im Beschäftigungsaufschwung 2010/2011 in erster Linie wieder auf prekäre Beschäftigung setzten.<sup>63</sup> Die IG Metall weiß um diese Problematik und versucht, sie in der Leiharbeitskampagne zu thematisieren.<sup>64</sup>

Einen Preis für die Beschäftigungssicherung zahlen aber auch die zunächst ›Geretteten‹. Die »Beiträge der Arbeitnehmer« zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze drücken sich nicht nur in finanziellen Einbußen, sondern in einer verstetigten Verknappung der Personaldecken und damit einhergehender Erhöhung des Arbeitsdruckes aus. Nach der Krise, so wurde in der IG Metall befürchtet, drohe nun »eine Radikalisierung von Cost-Cutting Strategien und eine Externalisierung der Krisenkosten auf die Gesellschaft«.<sup>65</sup>

Die Grenzen gewerkschaftlichen Einflusses zeigten sich auch bei den weiterreichen den Forderungen der IG Metall, die weder von der Großen Koalition noch der nachfolgenden christlich-liberalen Regierung aufgegriffen wurden. Auch gelang es der IG Metall nicht, ihre wirtschafts- und ordnungspolitischen Positionen, mit der wichtigen Ausnahme des Gerechtigkeits-Themas Leiharbeit, nachhaltig in der öffentlichen Debatte zu platzieren.

62 Vgl. Wolfram Wassermann / Wolfgang Rudolph, »Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung« in: *Hans Böckler Stiftung Arbeitspapier* Nr. 148 (2007), Düsseldorf; Richard Detje et al. 2011, aaO. FN 56, hier: S. 66–73.

63 Dass ein relevanter Teil des Beschäftigungsaufbaus nach der Krise über befristete Arbeitsverträge und Leiharbeit erfolgt, ist bei allem Streit über die Bewertung zwischen IG Metall und Gesamtmetall unstrittig. Zur anhaltenden Bedeutung des Themas Leiharbeit für die IG Metall vgl. Girndt / Müller 2011, aaO. (FN 35).

64 Die Kritik, im Krisenmanagement sei teilweise nicht einmal der Versuch einer Repräsentation allgemeiner Lohnabhängigeninteresse gemacht worden (vgl. Klaus Dörre, »Funktionswandel der Gewerkschaften. Von der intermedialen zur fraktalen Organisation« in: Thomas Haipeter / Klaus Dörre (Hg.), *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden 2011, S. 267–301, hier S. 284), erscheint denn auch überzogen. Die IG Metall hat vor wie nach der Krise die Problematik der Leiharbeit nicht nur systematisch thematisiert, sondern es ist ihr auch gelungen, Leiharbeiter/innen in nennenswertem Umfang zu organisieren. Neben zahlreichen betrieblichen Vereinbarungen zur Besserstellung von Leiharbeiter/innen erreichte sie unmittelbar nach der Krise im Herbst 2010 in der Stahlindustrie einen tarifpolitischen Durchbruch zu deren finanzieller Gleichstellung.

65 Christoph Ehlscheid / Klaus Pickhaus / Hans-Jürgen Urban, »Die große Krise und die Chancen der Gewerkschaften« in: *Sozialismus* 6 (2010), S. 43–49; hier: S. 47.

### V. Kontinuität und Wandel

»Die alten Tage des Rheinischen Kapitalismus mit seinem für uns lange tragfähigen sozialen Kompromiss sind vorüber.« konstatierte 2009 der 2. Vorsitzende der IG Metall Wetzel.<sup>66</sup> Gleichwohl weist das Krisenmanagement 2008-2010 deutliche Rückgriffe auf korporatistisch sozialpartnerschaftliche Traditionenbestände auf. Die »Säulen der Sozialpartnerschaft«, die insgesamt brüchig geworden waren, waren in den industriellen Kernbereichen relativ stabil geblieben.<sup>67</sup> In der Autoindustrie riss der Kontakt zwischen IG Metall und VDA nie völlig ab. Bereits 2007 hatten anlässlich der CO<sub>2</sub>-Richtlinie der EU für Pkws Autoindustrie, Gewerkschaft und Regierung industriepolitisch zusammengefunden. Auch die Institutionen der Tarifpolitik waren stabil geblieben. Trotz gegenläufiger Tendenzen in einigen regionalen Verbänden ließ die Spalte von Gesamtmetall keinen Zweifel an ihrem prinzipiellen Interesse am Fortbestand des Flächentarifvertrags und stellte die Legitimität der IG Metall als zentralem Gegenüber nie in Frage. In den die Branche dominierenden Großbetrieben traf die Krise auf eingespielte und im Management von Umbruchsituationen erfahrene Akteure. Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Regierung agierten von daher im Herbst 2008 »pfadabhängig«.<sup>68</sup> Die Institutionen waren vorhanden und es konnte auf eingespielte Kanäle zurückgegriffen werden. Insoweit referiert der Krisenkorporatismus bundesdeutscher Ausprägung auf vorausgegangene soziale Kompromissbildungen. Dies gilt auch für seinen Kerngehalt, den verhandelten Ausgleich von Wettbewerbs- und Beschäftigungsinteressen.

Voraussetzung korporatistischen Krisenmanagements sind durchsetzungsfähige Akteure. Dass die IG Metall beteiligt wurde, beruhte neben der ökonomischen Bedeutung der von ihr organisierten Industrien auch auf ihrem, auf betrieblicher Stärke beruhenden Gegenmachtpotenzial und der daraus resultierenden Verhandlungsmacht.<sup>69</sup> Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Fähigkeit der Gewerkschaft, Mitglieder und Beschäftigte auf ausgehandelte Kompromisse verpflichten zu können. Diese erfordern deshalb auch ein bestimmtes Maß an Substanz, um in den Augen der Beschäftigten legitimiert zu sein.

Zugleich unterscheidet sich der Krisenkorporatismus 2008-2010 in wichtigen Punkten von korporatistischen Arrangements der 70er und 80er Jahre. Dies betrifft vor allem seine relativ geringe Reichweite. Die Regelungsmacht nationaler Politik hat abgenommen. Die nicht nur von den Gewerkschaften geforderte Regulierung der Finanzmärkte blieb, nicht zuletzt mit Verweis auf mangelnden nationalstaatlichen Handlungsspielraum, weitestgehend aus. Die Staatsintervention beschränkte sich strikt auf die akute Krisenbewältigung, die wichtigsten Maßnahmen blieben eng befristet. Auf Dauer angelegte sozial- und

66 Vgl. Detlef Wetzel, »Gewerkschaftliche Erneuerung ist möglich« in: Michael Crosby, *Power at work. Die Rückgewinnung gewerkschaftlicher Macht am Beispiel Australiens*, Hamburg 2009, S. 349-362, hier S. 352.

67 Vgl. Wolfgang Streeck / Anke Hassel, »The Crumbling Pillars of Social Partnership« in: *West European Politics* Vol. 26, Nr. 4 (2003), S. 101-124.; Rehder 2003 aaO. (FN 16).

68 Vgl. Dörre 2011, aaO. (FN 64.).

69 Kritisch hierzu: Ulrich Brinkmann / Oliver Nachtwey, »Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften« in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 13-14 (2010), S. 21-29.

arbeitsmarktpolitische Zugeständnisse der Regierung an die Gewerkschaften gab es nicht. Der Krisenkorporatismus war ein temporäres Zweckbündnis, dem auch tarifpolitisch lediglich ein »Konsens auf Zeit«<sup>70</sup> zu Grunde liegt. Mit der vorläufigen Konsolidierung der Wirtschaft ab Mitte 2010 hat er seine Feuerwehrfunktion weitgehend erfüllt. Was bleibt sind industriepolitische Kooperationen auf Branchenebene, in die punktuell, wie beim Thema Elektromobilität auch der Staat eingebunden ist.

### *Renaissance der Gewerkschaften?*

Als Konsequenz aus der Krise hat die IG Metall eine Diskussion über einen gesellschaftlichen »Kurswechsel« begonnen, deren inhaltliche Bandbreite von einem neuen »Zukunftsvertrag«, der in seinen Zielen deutliche Anklänge eines »rheinisch-sozialstaatlichen Kapitalismus« aufweist, bis hin zu einem Konzept der Wirtschaftsdemokratie als »gesellschaftlichem Transformationsprojekt« reicht.<sup>71</sup> Beides erscheint derzeit unwahrscheinlich, denn es würde politische Kräfteverschiebungen erfordern, für die es gesamtgesellschaftlich keine Anzeichen gibt. Die »Renaissance« der Gewerkschaften bestand zunächst einmal lediglich in einer Steigerung ihrer medialen Präsenz. An der Defensive der Gewerkschaften hat sich auch in der Krise nichts entscheidendes geändert. Zwar werden sich mit der Konjunktur auch wieder ihre Aushandlungsbedingungen verbessern, die Kostenoffensive und der Standortwettbewerb gehen jedoch auch im Nachkrisenboom weiter, der Druck auf die Beschäftigten bleibt. In der Autoindustrie stehen große Umbruchprozesse an, über die sich die Organisation bereits in der Krise im Klaren war.<sup>72</sup> International verändern sich die Wettbewerbsbedingungen und das Elektroauto wird den Herstellungsprozess verändern. Das Krisenmanagement hat der Organisation Zeit verschafft, sich auf den Wandel einzustellen. Das Problem ist jedoch, dass die IG Metall, so ihre eigene Analyse, zwar im Abwehrfall konfliktfähig ist, ihr aber die Kraft zur offensiven Politik fehlt.<sup>73</sup> Wie dies geändert werden kann, ist Gegenstand einer innergewerkschaftlichen Debatte. Hierbei lassen sich sehr grob zwei strategische Denkansätze unterscheiden.<sup>74</sup> Der eine kann als Rückbesinnung auf die Wurzeln beschrieben werden. Sein Grundprinzip ist eine auf Mitgliederbeteiligung und Konfliktorientierung

70 Vgl. Ohl 2011, aaO. (FN 26.).

71 Vgl. Berthold Huber (Hg.), *Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise*, Frankfurt / New York 2010; Urban 2011 aaO. (FN 2); zur IG Metall-Debatte über Wirtschaftsdemokratie siehe auch: Martin Allespach / Alex Demirovic / Lothar Wentzel, »Demokratie wagen! Gewerkschaftliche Perspektiven in der Wirtschaftskrise« in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 55, Nr. 2 (2010), S. 95-105 sowie die Beiträge in Hartmut Meine / Michael Schumann / Hans-Jürgen Urban (Hg.), *Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!*, Hamburg 2011.

72 Vgl. IG Metall, *Herausforderung für die gesamte Branche. Neun Thesen zur Zukunft der Automobilindustrie*, 26.10.2009, <http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xls/neunthesen-zur-zukunft-der-automobilindustrie-2341.htm> [27.7.2011].

73 Wetzel 2009, aaO. (FN 66), S. 359.

74 Vgl. Hans-Jürgen Urban, »Wege aus der Defensive. Schlüsselprobleme und -strategien gewerkschaftlicher Revitalisierung« in: Richard Detje / Klaus Pickshaus / Hans-Jürgen Urban (Hg.), *Arbeitspolitik kontrovers*, Hamburg 2005, S. 187-212.

basierende Ausweitung und Stärkung der betrieblichen Verankerung.<sup>75</sup> Hierzu wurde noch in der Krise mit einer Umverteilung von Ressourcen zu Gunsten der örtlichen Gewerkschaftsgliederungen und der betrieblichen Organisierungsarbeit begonnen. Zugleich soll die Dezentralisierung der Tarifpolitik zu einer offensiven Betriebspolitik genutzt werden.<sup>76</sup> Der zweite Ansatz zielt auf die Stärkung der gesellschaftlichen Stimme der Gewerkschaft durch ein überbetriebliches Engagement in relevanten sozial- und gesellschaftspolitischen Fragen und die Zusammenarbeit und Koalitionsbildung mit anderen sozialen Bewegungen und politischen Akteuren. Sein Ziel ist, die Gewerkschaft in die Lage zu versetzen, als »konstruktiver Vetspieler« zu agieren.<sup>77</sup> Beide Ansätze stehen nicht notwendigerweise im Gegensatz zu einander, sondern könnten sich wechselseitig ergänzen und gemeinsam eine umfassende Strategie bilden, die gestützt auf die Verankerung der Gewerkschaft auch die politische Mobilisierung sucht.

Der Frühsommer 2011 zeigte, dass weder die Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise beseitigt noch deren Folgen überwunden sind. Die langfristigen Folgen der erneuten Krisenwelle in der EU sind kaum absehbar. Die Gewerkschaften werden sich den Folgen einer sich abzeichnenden, verstärkten Austeritätspolitik stellen müssen. Ob und wie ihnen dies gelingt, wird auch davon abhängen, wie weit Industrie- und Dienstleistungsgewerkschaften und dabei insbesondere die IG Metall und ver.di eine Verständigung über wirtschafts- und gesellschaftspolitische Zielsetzungen gelingt. Die wichtigste organisationspolitische Herausforderung aller DGB-Gewerkschaften bleibt die Schließung ihrer Repräsentationslücken im Dienstleistungs- und Angestelltenbereich. Nicht zuletzt hieran wird sich ihre zukünftige Bedeutung in der modernen Erwerbsgesellschaft entscheiden.

### Zusammenfassung

In der großen Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008-2010 erlebten die Gewerkschaften eine lange nicht mehr bekannte öffentliche Wertschätzung. Diese galt vor allem der IG Metall und deren Anteil am Krisenmanagement in der Automobilindustrie. Der Beitrag befasst sich mit den Voraussetzungen, Instrumenten aber auch Grenzen der gewerkschaftlichen Krisenpolitik. Deren Grundzug ist der Versuch der Verbindung von Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit. Kennzeichen der Autoindustrie sind ein relevantes Störpotenzial der Beschäftigten und die Mobilisierungsfähigkeit der Gewerkschaft. Beides, so das Argument, sind wesentliche Gründe, warum institutionelle Interessenvertretung und Tarifsystem hier ihre Schutzfunktion bewahren konnten und

75 Vgl. Wetzel 2009, aaO. (FN 66); IG Metall Vorstand (Hg.), *Sich ändern, um erfolgreich zu sein. Projekt IG Metall 2009 – Diskussionspapier*, Frankfurt/M. 2009, [http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/real/igm\\_wetzel.pdf](http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/real/igm_wetzel.pdf) [27.7.2011].

76 Vgl. Nettelstroth et al. 2011 aaO. (FN 38).

77 Vgl. Hans-Jürgen Urban, »Gewerkschaften als konstruktive Vetspieler. Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher Strategiebildung« in: *Forschungsjournal NSB*, Jg. 18, Nr. 2 (2005), S. 44-60.

Regierung und Unternehmen im Herbst 2008 ein Interesse an einer verhandelten Krisenlösung hatten.

### *Summary*

During the great financial crisis of 2008-2010 trade unions re-experienced a level of public esteem which had not been seen for a long time. In particular it was IG Metall that was appreciated for their part in the crisis management in the automotive industry. This article deals with the preconditions, instruments but also the limits of IG Metall's trade union policy during the crisis. The main feature of this policy is the attempt to reconcile the safeguarding of jobs with competitiveness. A characteristic of the automotive industry is the disruptive potential of workers and the mobilising capacity of the union. It is argued that both these features are significant reasons why the institutions of interest representation and the collective bargaining system retained their defensive protective potential, and moreover, why governments and companies had an interest in a negotiated crisis solution in autumn 2008.

*Heiner Dribbusch, Social Partnership and Conflict: Trade Union Crisis Policy in the Automotive Industry*