



BESCHÄFTIGTE DES AEG-WASCHMASCHINENWERKS IN NÜRNBERG: Fassungslos, weil ihre Arbeit nach Polen wandern soll

Aus. Ende. Geschlossen

Der schwedische Konzern Electrolux sperrt das AEG-Werk in Nürnberg zu. Die Gewerkschaften tun sich schwer, eine grenzüberschreitende Gegenwehr zu organisieren **VON WOLFGANG GEHRMANN**

Nürnberg, 12. Dezember. Das Ende ist dann kurz. Mehr als 80 Jahre lang haben vier Generationen von Arbeitern im Nürnberger AEG-Werk an der Muggenhofer Straße Elektrogeräte zusammengeschraubt. In acht Minuten ist das Ende der Fabrik verkündet.

Um 14 Uhr haben sich die meisten der 1750 Beschäftigten in der Versandhalle eingefunden, weil ihnen die Firmenleitung Wichtiges sagen will. Um 14.07 Uhr schrillen Hunderte Trillerpfeifen, verteilt von der IG Metall, dort drinnen so laut, dass es noch draußen jenseits des Werkszauns zu hören ist. Eine Minute später formiert sich vor der Halle die Spitze des Trauerzugs der Leute, die nun ihre Arbeit verlieren werden.

und Tarfrechts, die sie fintenreich nutzt. Nur einmal an diesem eisigen Nachmittag kommt Jürgen Wechsler für einen Moment ein Gedanke in den Kopf, der ihn in den letzten Wochen ziemlich fasziniert hatte. Er springt noch einmal auf die Lastwagen-Ladefläche, greift sich das Mikrofon und ruft: »Hoch lebe die internationale Solidarität.«

Im Oktober, als die Entscheidung über das AEG-Werk noch offen schien, hatten die Arbeitnehmervertreter auf eine ganz große Strategie gesetzt. Electrolux hatte zur Jahresmitte bekannt gegeben, dass man aus Kostengründen 11 der 17 westeuropäischen Werke schließen wolle. Die Metallgewerkschaften in Deutschland, Italien, Spanien, Schweden und anderswo hatten daraufhin einen europäischen Kampftag ausgerufen. In

Der Autokonzern musste entscheiden, wo er die neue Mittelklasseplattform Epsilon II bauen will: bei Opel in Rüsselsheim oder bei Saab in Trollhättan. Dem verschmähten Werk drohte mangels Auslastung das Ende. Die örtlichen Betriebsräte waren bereit, durch Lohnverzicht und längere Arbeitszeiten ihren Standort zu retten. Unter Führung des EMB aber verpflichteten sich die deutsche und die schwedische Metallgewerkschaft, auf keinen Fall von gültigen Tarifverträgen abzurücken. Sie verweigerten jede Verhandlung mit GM, solange nicht der Bestand beider Fabriken zugesagt wurde. Schließlich trafen sie mit der Europazentrale von General Motors eine Rahmenvereinbarung, die Schließungen und betriebsbe-

dingte Kündigungen in allen europäischen Werken ausschloss und für unvermeidlichen Stellenabbau Regeln vorgab: Abfindungsangebote, Vorruhestand, Umschulungen und Ähnliches.

Rüsselsheim machte das Rennen. Für Trollhättan wurde der Konzernleitung eine Bestandsgarantie bis 2010 abgetrotzt, die erfüllt werden soll, indem dort Cadillac-Modelle für den Euro-Markt gefertigt werden. Ähnlich wollen die Gewerkschaften verfahren, wenn GM nun über die Produktion für die Delta-Plattform (Opel Astra, Zafira) entscheidet. Am Tag nach dem Aus für AEG Nürnberg schlossen Gewerkschafter aus Deutschland, Belgien, Großbritannien, Schweden und Polen ein Solidaritätsabkommen.

Die Gewerkschaften wissen, dass sie unter dem Druck der Globalisierung alte Produktionsstrukturen nicht ewig verteidigen können. »Wir sehen den Wettbewerbsdruck, unter dem die Unternehmen stehen«, sagt Peter Scherrer, »wir sperren uns nicht dagegen, dass sie die Standorte auf Vordermann bringen. Aber das muss im Dialog mit den Arbeitnehmern geschehen. Wir wollen Entlassungen verhindern. Wir wollen, dass die Fülle denkbarer Programme der Sozialverträglichkeit ausgeschöpft wird. Und wir wollen nicht, dass Belegschaften gegeneinander ausgespielt werden. Was wir bei General Motors erreicht haben,

Fortsetzung auf Seite 31

Jürgen Wechsler, der Zweite Bevollmächtigte der IG Metall am Ort, hatte schon mittags in einer Telefonkonferenz erfahren, was der Aufsichtsrat von Electrolux am Morgen in Stockholm beschlossen hatte: Das AEG-Haushaltsgeräte-Werk in Nürnberg wird Ende 2007 nach 85 Jahren geschlossen. Aber dass die Verkündung dann nur ein paar Minuten dauert, weil die Belegschaft den Manager, der vor sie tritt, einfach zum Teufel jagt, das hat Jürgen Wechsler doch überrascht. Andererseits aber erleichtert ihm dieses rasche Ende auch das, was er in den nächsten Stunden zu tun hat.

Er fängt die Trauer und die Wut der Leute mit einem bewährten gewerkschaftlichen Repertoire an Ritualen auf. Transparente, Parolen, Fahnen: ein Demonstrationszug rund um das Werk. Ein paar Reden von einer Lkw-Ladefläche herunter. Vom Kampf wird gesprochen, der noch nicht verloren sei, von Solidarität und schwedischen Haltungen, von Hoffnung, Willkür, »unserem Werk«. Gewerkschaft und Betriebsrat hatten in den vergangenen Monaten vieles versucht, um die Fabrik zu retten. Seit einem halben Jahr waren ihnen die Pläne der schwedischen Konzernleitung bekannt, die Fertigung von Kühlschränken und Waschmaschinen von Nürnberg nach Polen zu verlagern, weil sie dort angeblich um 48 Millionen Euro im Jahr billiger kommt. Einen Einkommensverzicht von 16 Prozent hatten IGM und Betriebsrat angeboten, flexiblere Arbeitszeiten dazu.

Ein Gutachten des Info-Instituts in Saarbrücken hatte ihnen betriebswirtschaftliche Argumente zu Nürnbergs Gunsten geliefert: Dem AEG-Werk wurden demnach zu hohe anteilige Fixkosten der Europazentrale zugerechnet; in die Vergleichskalkulationen mit Polen waren die Anfangsinvestitionen für die Werke dort nicht eingegangen; die Amortisationszeiten für die Verlagerung waren zu niedrig angesetzt; und schließlich hätten die Konzernstrategen in Stockholm Überkapazitäten aufgebaut, weil sie die Marktentwicklung in Osteuropa überschätzten. Sollten die Belegschaften mit Jobverlusten dafür büßen?

Alles vergebens. Deshalb steht Jürgen Wechsler nun in der Kälte vorm Werkstor. Die Lautsprecheranlage wird schon eingepackt. Die Belegschaft ist erst einmal nach Hause gegangen. Wechsler sagt: »Die einzige Sprache, die die Manager verstehen, ist die des Marktes.« Sollte es beim Aus für das Nürnberger Werk bleiben, werde man die deutschen Verbraucher auffordern, die Marke AEG zu boykottieren. An den Anstand der Manager zu appellieren habe keinen Sinn. Sie reagierten nur auf Macht, auf Gegenmacht.

Streik sei die klassische Antwort, und die müsse man nun geben. Die IG Metall Nürnberg hat eine Tarifkommission gebildet, die Verhandlungen über einen Sozialtarifvertrag fordert. Damit erlischt in dieser Frage die Friedenspflicht. Mit harten Streiks werde man entweder gute Abschiedskonditionen für die Kollegen erstreiten oder zumindest die Stilllegungskosten weit über die kalkulierten 230 Millionen Euro hinaus treiben.

Unter dem Druck der Ereignisse zieht sich der Funktionär auf die ganz eigenen Stärken der IG Metall zurück, auf ihre Kenntnisse des Arbeits-

etlichen Werken war es zu Arbeitsniederlegungen gekommen. Damals hatte Wechsler frohlockt: »Wir werden dem Europa der Konzerne ein Europa der Arbeitnehmer entgegensetzen. Ab heute sind alle Standorte in Europa solidarisch.«

Nach Brüssel zu fahren, hatte er empfohlen, von wo aus der Europäische Metallgewerkschaftsbund die neue Strategie organisiere.

Brüssel, Mitte November. Die Schilder neben dem Eingang zum Haus Rue Royale Nr. 45 unweit des königlichen Palastes geben Buchstabenrätsel auf: »EFBH-FETBB-EFBWW«, »FEM-EMF-EMB«, »EPSU-FSESP-EGÖD«. Die kryptischen Kürzel markieren die Adresse dreier internationaler Dachgewerkschaften, darunter der Europäische Metallgewerkschaftsbund, kurz EMB. Im zweiten Stock muss Generalsekretär Peter Scherrer gerade noch ein Telefonat beenden. Tatsächlich war Harald Dix am Apparat. Der Betriebsratsvorsitzende des Nürnberger AEG-Werks hatte einen Termin beim Arbeitsgericht hinter sich. »Der Informationsaustausch zwischen uns klappt«, sagt Scherrer, »das auf jeden Fall.« Sonst aber biete sein Job durchaus Frustrationspotenzial.

Scherrer soll für die europäischen Metallgewerkschaften eine Antwort auf ein unangenehmes Phänomen der Globalisierung geben: International agierende Konzerne spielen die Belegschaften ihrer Fabriken im Standortwettbewerb gegeneinander aus. Mit der Drohung, Produktionen in kostengünstigere Schwesterbetriebe zu verlagern, wollen sie Entgelt- und Arbeitszeittarife drücken.

Aber der Apparat, mit dem Scherrer gegen Weltkonzerne antritt, ist klein: »Inklusive Telefonistin und Putzfrau sind wir hier 17 Leute – so groß ist die IG-Metall-Verwaltungsstelle Nürnberg.« Und das Enigma an der Eingangstür ist unfreiwillig symbolisch. Scherrer agiert in einem Irrgarten der Interessen. Nicht nur, dass die einzelnen Gewerkschaften in Deutschland, Frankreich, Italien, Schweden, Großbritannien oder Polen sich in unterschiedlichen Rechtssystemen und Verhandlungskulturen bewegen. Jede ist auch darauf konditioniert, erst einmal ihre Macht zu sichern – in Deutschland etwa schlägt sich die IG Metall mit dem Problem herum, ihre Flächentarife zu verteidigen und die Machtverschiebung zu den Betriebsräten abzuwehren. Unter solchen Bedingungen ist die Tendenz, Verhandlungsvollmacht an europäische Gremien zu delegieren, nicht eben ausgeprägt.

Gewerkschaften, die im nationalen Rahmen als mächtig gelten, sind den Global Players der Wirtschaft strukturell unterlegen. Gegen gut besetzte, im täglichen Geschäft eingespielte Konzernzentralen müssen sie sich Informationen und Einfluss erretzen. Allein die sprachliche Überlegenheit der Gegenseite macht sie kleinlaut: Englisch ist die Arbeitssprache der Manager, die Arbeiterführer büffeln noch im Sprachkurs der Gewerkschaftsschule.

Deswegen erst recht, sagt Scherrer, brauche die Arbeiterbewegung einen internationalen Impuls. Ein erster Erfolg sei schon da. Anfang des Jahres haben die IG Metall und Svenska Metall den Versuch von General Motors abgewehrt, deutsche und schwedische Arbeiter gegeneinander auszuspielen.



Aus. Ende. Geschlossen

Fortsetzung von Seite 29

setzt dafür ein gutes Beispiel.« Scherrer sieht schon die nächsten Bewährungsproben für die Neue Internationale. Der IT-Konzern Hewlett-Packard (HP) will weltweit 6000 Stellen abbauen, der EMB hat mit deutschen und französischen Gewerkschaften ein Coordination Committee gebildet. Scherrer: »HP hat endlos Geld, und wir werden dafür sorgen, dass etwas davon bei den Beschäftigten landet.« Der Generalsekretär hat auch schon den Autozulieferer Delphi im Visier, VW und Seat sowie General Electric Europe.

Sein akutes Projekt allerdings heißt Electrolux, gute Erfahrungen hat er da nicht gemacht. Anfang Juli hat er in Stockholm mit Konzernchef Hans Stråberg gesprochen, um »einen europäischen Prozess, ähnlich wie bei GM, zu organisieren«. Alles sei offen, habe Stråberg ihm versichert. Sieben Tage später sei die Schließung des Werks im spanischen Fuenmajor verkündet worden. »Da habe ich mich veräppelt gefühlt«, sagt Scherrer. Die schwedischen Konzernchefs, mutmaßt er, kennen keine Kultur des sozialen Dialogs. Erstaunlich, gelten doch die schwedischen Gewerkschaften als einflussreich. Aber offenbar seien die Kollegen von Svenska Metall auch besonders konsensorientiert. Am Fall Electrolux sei zu sehen, wie sehr die nationalen Gewerkschaftskulturen der internationalen Solidarität im Wege stünden.

Sichtbeton, Tiefgaragen, schütterer Robustgewächse – die Europazentrale des weltgrößten Haushaltsgeräteherstellers liegt auch in Brüssel, nicht im Zentrum der alten Handelsstadt, sondern in der gebauten Flüchtigkeit eines Büroareals, fünf Taximinuten vom Airport. Johan Bygge wäre auch eine gute Besetzung als Schwedens nettester Schwiegersohn. Ihn mit Moralfragen aus der Reserve seiner Business-School-Dressur locken zu wollen wäre intellektuelle Ressourcenvergeudung. Unirritiert von Emotionen, trägt er Argumente und Zahlen vor: »Die Diskussion um die Werkschließungen, die wir erwägen, ist keine zwischen Management und Belegschaft. Wir haben hohen Respekt vor unseren Beschäftigten, unsere Überlegungen richten sich nicht gegen unsere Leute. Wir sagen doch nicht, dass die ihren Job nicht gut machen. Es ist eine Sache zwischen uns und den Kunden. Die Verbraucher sind einfach nicht mehr bereit, einen Extrapreis dafür zu zahlen, dass ein Produkt aus einem bestimmten Land kommt.«

Der Osten, Korea, China, bringe heute billige Waschmaschinen und Kühlschränke auf den Markt, gegen die Produkte aus Westeuropa nicht mehr konkurrieren könnten. Um 15 Prozent jährlich seien die Preise verfallen, und das gehe so weiter. Wenn ein Unternehmen nicht warten wolle, bis es in den Ruin konkurriert sei, müsse es gegensteuern, selbst wenn Gewinn und Renditen noch wüchsen: »Wir wollen mehr verdienen, damit wir mehr investieren können.«

Und die Argumente der Gewerkschaften im Fall AEG Nürnberg? Die unrealistisch hohen Fixkosten, die in der konzerninternen Kalkulation dem deutschen Werk zugerechnet würden? »Bilanztechnische Feinheiten«, sagt Bygge nur, »Fixkosten sind Fixkosten.« Die Anfangsinvestitionen für die polnischen Werke, die in den Kostenvergleich mit Nürnberg nicht eingerechnet werden? »Was soll's? Die Investitionen für diese Werke sind längst genehmigt und weitestgehend umgesetzt – die kann man in die Analyse von Nürnberg nicht einrechnen.« Die falsche Markteinschätzung für Osteuropa, die das Electrolux-Management Überkapazitäten in Polen hat aufbauen lassen? »Okay, die Marktentwicklung war nicht so, wie wir dachten. Aber es gibt auch angenehme Überraschungen für uns in Polen: Die Produktqualität ist sehr gut. Die Leute dort sind hungrig und ehrgeizig. Unsere polnischen Werksleiter sind Spitze in modernen Prinzipien wie Lean Management.« Schließlich die Rückflusszeiten für die Investitionen, die länger werden als zunächst erwartet? »Die Kostendifferenz zwischen Polen und Deutschland ist so groß, dass nicht einmal eine längere *pay back time* die Kluft schließen kann.«

Monatelang, sagt Bygge, habe die Zentrale mit Nürnberg verhandelt, nicht nur mit Gewerkschaft und Betriebsrat. Auch das lokale Management habe Vorschläge zur Kostensenkung gemacht: »Es war wirklich von Anfang an ein offener Prozess. Die Kostenlücke ist auch immer kleiner geworden. Aber mit der brillanten Idee, die die Kluft endgültig schließt, ist niemand gekommen.« Wenn schon harte Schnitte nötig sein sollten, warum schließt Electrolux mit den europäischen Gewerkschaften kein Rahmenabkommen nach dem Vorbild von General Motors ab? »Davon haben wir doch nichts«, sagt Bygge. »Wir sind nicht General Motors mit seinen großen Fabriken und seinen relativ homogenen Märkten. Wir haben viele Fabriken in vielen regionalen Märkten. Wir halten viel von lokalen Teams und lokalen Entscheidungen. Jedes Werk soll für sich selber sprechen.«

Katowice, Anfang Dezember. Die Geschichte der Stadt liegt gleich unter dem weißen Schnee. Wie es sich in einem intakten Gemeinwesen gehört, sind die Bürgersteige der Ulica Floriana seit Tagesanbruch freigeschoben, ihr Aschebelag ist schwarz wie Kohlestaub. Alle Abstufungen von Dunkel zeigen auch die Fassaden der schlichten Gründerzeithäuser. Einziger Farbfleck in diesem Quartier, in dem man in engster Nachbarschaft zu allerlei offenbar florierenden Gewerbebetrieben wohnt, ist das ockerfarbene Haus der Gewerkschaft gleich neben der vierspurigen Eisenbahntrasse.

Zur Anstecknadel mit dem geschichtsträchtigen Solidarność-Schriftzug hat sich Adam Ditmer, der knorzig-hagere Vorsitzende der Metallarbeitersektion in Schlesien, auch die rot-weiße Flagge mit dem polnischen Adler ans wollene Revers geheftet. Nicht, dass er kein Internationalist wäre. Engen Kontakt, sagt er, habe er zu den Kollegen von Svenska Metall. Gerade erst war er in Stockholm. Es ging darum, dass er endlich sein Mandat im Europäischen Betriebsrat von Electrolux wahrnimmt. Das nämlich würde ihm und auch den schwedischen Kollegen die Möglichkeit eröffnen, als Gewerkschafter das Electrolux-Werk in Siewierz zu betreten. Bisher hat er keinen Fuß dort hineinbekommen. Zwar hat er in einem Brief an das Management sein Anliegen vorgetragen, die Arbeitnehmer gewerkschaftlich zu vertreten. Das Management aber habe höflich geantwortet, das sei alles doch ein bisschen überstürzt. Er solle nächstes Jahr wiederkommen. »So sieht es aus«, sagt Adam Ditmer, »wir haben kein einziges Gewerkschaftsmitglied in der Belegschaft von Siewierz. Wir müssen den Umweg über Europa gehen, um überhaupt durchs Werkstor zu kommen.«

Der galante Umgang zwischen Gewerkschaft und Geschäftsleitung wirft ein Licht auf die Rolle der Arbeitnehmervertreter in Polen. Erst einmal war die Solidarność Ende der achtziger Jahre ja ein Verein zur Abschaffung des real existierenden Sozialismus. Die Anknüpfung an die Traditionen der europäischen Arbeiterbewegung mag da nur zwei Jahrzehnte später etwas schwerer fallen.

Auch sonst ist Polen ein eigenartiges Gewerkschaftsland. Die drei großen Verbände – Solidarność, OPZZ und Forum – haben zusammen keine zwei Millionen Mitglieder. Rund 97 Prozent aller Betriebe sind gewerkschaftsfrei. Gleichwohl gibt es 23 000 gerichtlich registrierte Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene, die meist einzelne Berufsgruppen vertreten. Den Rekord hält ein Betrieb mit 210 Beschäftigten, in dem 17 Gewerkschaften registriert sind. Flächentarife sind nicht existent,

Haustarife selten. Entgelte werden von den Personalabteilungen unilateral festgesetzt, wenn es hoch kommt, gibt es bescheidene Lohnfortzahlungen bei Krankheit.

Vor drei Jahren hat Electrolux das Werk in Siewierz bei Katowice errichtet, das nun die Fertigung aus Nürnberg übernehmen soll. Wie viele Menschen dort Arbeit gefunden haben, kann Adam Ditmer nicht sagen – 300? 600? Die meisten, weiß er, hätten befristete Verträge oder arbeiteten auf Abruf, stundenweise. Gibt es zu tun, ruft der Vorarbeiter die Leute an. Stoppt das Band, schickt er sie nach Hause. Mit Adam Ditmer trinkt kein Arbeiter ein Bier, es könnte ihn den Job kosten. »Den Leuten hier in der Gegend«, sagt der Gewerkschafter, »beginnt es allmählich etwas besser zu gehen. Das will niemand aufs Spiel setzen.« Drüben in Gliwice, im Opel-Werk, hat er schon bessere Karten. Zehn Prozent der Belegschaft sind dort gewerkschaftlich organisiert, für Polen ein Spitzenwert. »Je etablierter eine Firma hier ist und je größer ihr Werk, desto besser sind die Chancen der Solidarność hineinzukommen«, sagt Ditmer.

Also muss er doch eigentlich daran interessiert sein, dass auch das Electrolux-Werk in Siewierz wächst, dass die AEG-Fertigung aus Nürnberg dahin verlagert wird? »So ist die Interessenlage«, sagt er und schaut fast so nüchtern drein wie der Manager Bygge, wenn der über lokale Kompetenz und globalen Wettbewerb referiert. Was hatte Peter Scherrer noch in Brüssel gesagt? Am besten fände er es, die Polen nähmen einfach die erweiterte Produktion nicht auf, solange Nürnberg keine Bestandsgarantie bekäme. »Das wäre den Leuten hier schwer zu erklären«, sagt Ditmer, »vor allem, wenn sie hören, dass die deutschen Arbeiter zehnmal so viel Lohn bekommen wie sie selber.«

Aber was ist, wenn Electrolux bald auch die Fertigung in Polen zu teuer findet und nach China weiterzieht? »Ein bisschen«, sagt Ditmer, »wird dann schon bei uns hängen bleiben.« Auf jeden Fall ist er natürlich für die internationale Solidarität, die europäischen Metallgewerkschaften sollen kooperieren. Noch vor Weihnachten steht deshalb eine Reise nach Frankfurt am Main in seinem Terminkalender. Die IG Metall hat ihn eingeladen.

Dass der Aufsichtsrat von Electrolux entschieden hat, das AEG-Werk in Nürnberg zu schließen, wird dort sicher Thema sein. Der Nürnberger IG-Metall-Funktionär Jürgen Wechsler ist natürlich auch eingeladen. Aber er fährt nicht hin. »Mein Platz«, sagt er, »muss in diesen Tagen hier am Standort sein.«

Foto (M.): Ezequiel Scagnetti/Reporters/laif für DIE ZEIT

Du bist die Gewerkschaft

Kulturrevolution in der IG Metall: Nicht die Funktionäre, sondern

die Mitglieder in den Betrieben machen Tarifpolitik **VON WOLFGANG GEHRMANN UND KOLJA RUDZIO**

Wenn Fritz Janitz von seiner Arbeit erzählt, dann ist häufig von »Dienstleistungen« die Rede und von »hundertprozentigem Service«. Er präsentiert auf PowerPoint-Folien Erfolgsstrategien und kontrolliert die Leistung seiner Mitarbeiter mit Zielvereinbarungen: Rote Pfeile auf dem Computerschirm warnen vor Kundenschwund, grüne Pfeile stehen für Wachstum.

Fritz Janitz ist kein Sales-Manager bei irgendeinem Trendunternehmen. Er ist Funktionär der Industriegewerkschaft Metall und leitet die Verwaltungsstelle in Wuppertal. Der Gewerkschafter mit den glatten, nach hinten gekämmten Haaren verkörpert eine neue, moderne Arbeitnehmerlobby.

Wenn Bernd Schildknecht von seiner Arbeit erzählt, dann lautet der erste Satz: »Ich gehöre hier seit 31 Jahren zum Inventar.« Er steht der Verwaltungsstelle der IG Metall in Lüdenscheid vor und ist seit kurzem auch der Chef im benachbarten Werdohl-Iserlohn. Die Entwicklung seiner Mitgliederzahlen notiert Schildknecht mit rotem Filzschreiber auf einem gelben Aktendeckel. »Ich habe die Volksschule besucht«, sagt er, »und ich will mich nicht mehr in einen Computer einarbeiten.« Er ist traditionsbewusst und hat in seinem Büro ein historisches Dokument aufgehängt: Am 21. Oktober 1948 wurde hier die IG Metall gegründet. Der 56-Jährige mit Bürstenschnitt und grau meliertem Vollbart verkörpert eine alte, traditionsreiche Arbeitnehmerlobby.

Dennoch steht auch er für das Neue in der IG Metall. So verschieden Janitz und Schildknecht erscheinen, so sehr sich ihr Stil und ihre Methoden äußerlich unterscheiden, so sehr ähneln sich die Strategien der beiden Gewerkschaftschefs. Vor allem haben sie eines gemeinsam: Bei ihnen schrumpft die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder nicht – sie wächst. In Wuppertal zählte die IG Metall Ende vergangenen Jahres 1,2 Prozent mehr Beitragszahler, in Lüdenscheid waren es sogar sechs Prozent mehr als ein Jahr zuvor, das ist bundesweiter Rekord. Und in diesem Januar hat Schildknecht schon wieder 256 Neuaufnahmen auf seinem Pappdeckel notiert.

Beim Kampf um die AEG hilft eine professionelle PR-Agentur

Zulauf bei einer Gewerkschaft – das ist neu. Seit Jahren bröckelt dem Deutschen Gewerkschaftsbund die Basis weg. Heute zählen die in ihm zusammengeschlossenen Arbeitnehmerorganisationen nur noch 6,8 Millionen Mitglieder, das sind deutlich weniger als die acht Millionen vor der Wiedervereinigung. Auch der IG Metall liefen die Mitglieder davon – zwischen 1992 und 2004 verlor sie fast eine Million. Der Grund war nicht nur die Arbeitslosigkeit. Ihre Flächentarife, so mussten sich Gewerkschafter von Wirtschaftsweisen, Politikern und Kommentatoren anhören, passten nicht in die Zeit der Globalisierung. Gerade die IG Metall galt als reformresistenter Kaderverein, der lieber für die 35-Stunden-Woche im Osten kämpft, als sich an den

scharfen internationalen Wettbewerb anzupassen. Als bei der Wahl zum Vorsitzenden 2003 auch noch der Erneuerer Berthold Huber dem Traditionalisten Jürgen Peters unterlag, verdüsterten sich die Prognosen weiter.

Doch die IG Metall, die in diesen Wochen in den Tarifkampf zieht, ist eine andere: erneuert, erstarkt, zuversichtlich. Nicht nur dass in fünf von sieben Tarifbezirken frische Leute an der Spitze stehen. Nicht nur dass neuerdings mit ungewöhnlichen Mitteln gefochten wird: Den Arbeitskampf um das vor der Schließung stehende AEG-Werk in Nürnberg treibt die IG Metall voran, und zum ersten Mal setzt sie dabei eine professionelle PR-Agentur ein. Intern wendet sie moderne Managementmethoden an. Und: Erstmals seit Jahren verringert sich der dramatische Mitgliederschwund. Nur noch zwei Prozent kehrten der Organisation 2005 den Rücken, das ist ein Erfolg – 49 000 Mitglieder verlor sie unter dem Strich, nicht halb so viele wie im Jahr davor. Und in vielen Verwaltungsstellen wächst die Mitgliederzahl sogar, wie in Lüdenscheid und Wuppertal. Inzwischen hat die IG Me-

MIT ALTEN SYMBOLEN
auf neuen Wegen – die
IG Metall ist wendiger
geworden

Foto [M]: Frank Mächler/dpa

tall der 2001 gebildeten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di den Rang als größte Arbeitnehmerorganisation der Welt abgelaufen.

Der Hauptgrund für das Erstarken der IG Metall ist ausgerechnet eine vermeintliche Niederlage. In der Tarifrunde vor zwei Jahren drängten die Arbeitgeber auf die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche und auf mehr Flexibilität im Flächentarif. Die IG Metall stimmte schließlich einem Kompromiss

zu, der Abweichungen vom Flächentarif – etwa unbezahlte Mehrarbeit – erleichtert. Nach diesem so genannten Pforzheimer Abkommen dürfen Unternehmen nicht nur im Sanierungsfall Löhne senken und Arbeitszeiten heraufsetzen, sondern auch, um wichtige Investitionen zu flankieren. Obwohl im Einzelfall immer noch die Tarifpartner zustimmen müssen, galt das Abkommen vielen Gewerkschaftern als Schmach. IG-Metall-Chef Peters sprach von der »Büchse der Pandora«, die man geöffnet habe.

Tatsächlich erweist sich »Pforzheim« aber als Glücksfall für die Organisation. Das zeigt das Beispiel der Firma Bösche in Wuppertal. Bei dem Autzulieferer verdoppelte sich die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder innerhalb nur eines Jahres. Die Firma, die Schließsysteme für Autos herstellt, ist eines der ersten Unternehmen, in dem das Pforzheimer Abkommen angewandt wurde – und ein Musterfall dafür, wie die IG Metall die Auseinandersetzung im Betrieb für ihre Stärkung nutzt.

Kurz nach dem Pforzheimer Abschluss forderte der Seniorchef und Inhaber, Alfred Zimmer-

mann, von seinen rund 130 Mitarbeitern, sie sollten fünf Stunden pro Woche zusätzlich arbeiten – unbezahlt. Dafür versprach er Investitionen, drohte andernfalls aber mit der Verlagerung von Jobs nach Polen. Der Betriebsrat holte sich Unterstützung von der IG Metall und versammelte die Belegschaft. Erst sprach der Firmenchef, dann Fritz Janitz. In den Gesichtern der Mitarbeiter habe er Angst gesehen, sagt er. »Ich habe Verständnis für die Sorgen der Geschäftsleitung«, erklärte der Gewerkschafter zunächst. Er wisse, wie Zulieferer geknebelt würden, verstehe, dass die Firma sich aus einer Marktnische herausbewegen wolle, was teuer und riskant sei. Für Tarifabweichungen in solchen Fällen gebe es mit Pforzheim ein geregeltes Verfahren – mit einer ergebnisoffenen Prüfung.

Wenn der Chef mit Jobverlagerung droht, wirbt die IG Metall Mitglieder

Dann sprach Janitz den heikelsten Punkt an: Nur wenige Kollegen seien in der Gewerkschaft, leider. Bei einem Organisationsgrad von nicht einmal 30 Prozent fehle der IG Metall die Legitimation, um Verhandlungen zu führen. Man brauche wenigstens die halbe Belegschaft hinter sich. Und er erklärte dem staunenden Publikum: Wenn es zu Gesprächen komme, könnten nur Gewerkschaftsmitglieder mitentscheiden – sie selbst würden dann verhandeln, sie müssten eine Tarifkommission wählen, und nur sie dürften am Ende abstimmen. »Direkt danach haben wir eine Mitgliederversammlung einberufen, da gab es die ersten Beitritte«, sagt Janitz.

In den folgenden Wochen lernten der Chef und seine Belegschaft viel Neues. Patron Zimmermann musste erfahren, dass die Gewerkschafter nur mit ihm über Tarifabweichungen redeten, wenn er Kennzahlen aus seinem Betrieb über Umsatz und Gewinn, Strategie und Wettbewerbssituation herausrückte. Damit sollte er den Sinn seiner Forderungen und einen realistischen Weg zurück zur vollen Tarifgeltung belegen. »Da habe ich manchmal ganz schön schlucken müssen, was die alles wollten«, sagt der Seniorchef. Umgekehrt war es für die Mitarbeiter eine neue Erfahrung, dass sie selbst verhandelten. »Das ist ein komisches Gefühl«, sagt Ingbert Jugowitz, der Betriebsratsvorsitzende. »So was kennt man ja sonst nur aus der *Tageschau*.« Für Fritz Janitz gehört das zum Konzept: »Wir machen keine Stellvertreterpolitik mehr.«

Am Ende einigten sich die Verhandlungspartner. Bei Bösche gilt nun drei Jahre lang die 38,5-Stunden-Woche, im Gegenzug wird investiert. Es gibt ein zusätzliches Weiterbildungsangebot und einen Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen. Doch »der Prozess ist mindestens so wichtig wie das Ergebnis«, wie auf einer von Fritz Janitz' PowerPoint-Folien steht. Für die IG Metall heißt das: Sie hat ihren Organisationsgrad bei Bösche deutlich erhöht, von 28,5 auf mehr als 60 Prozent.

Das Wort vom »Ende der Stellvertreterpolitik« hört man in der IG Metall allorten. Bundesweit werden Funktionäre und Betriebsräte für Tarifauseinandersetzungen in den Unternehmen geschult. Viele Bezirke bieten Seminare an, verschicken

Fortsetzung auf Seite 24

Mehr zur Arbeit

Wieder zählt Deutschland über fünf Millionen Arbeitslose – und das kurz vor entscheidenden Tarifkonflikten. Ver.di strebt den Streik im öffentlichen Dienst an (Seite 24). Gleichzeitig kritisiert ein Expertenbericht die rot-grüne Arbeitsmarktpolitik (Seite 26)

Du bist die Gewerkschaft

Fortsetzung von Seite 23

Plakate und regelrechte Drehbücher für den Ablauf der Gespräche. Zum Kern des Konzepts gehört, dass Mitgliederversammlungen in den Betrieben und während der Arbeitszeit stattfinden und Nicht-organisierte ausgeschlossen werden. In Nordrhein-Westfalen sind auch Bonusregeln für Mitglieder fester Bestandteil jeder Sonderverhandlung über Tarifabstiche.

Noch im Oktober urteilten IG-Metall-Vize Berthold Huber und sein Zuarbeiter Oliver Burkhard in einem Aufsatz skeptisch: »Die angestrebte »kontrollierte Dezentralisierung« konnte bislang nicht befriedigend eingelöst werden. Teile der Gewerkschaft erlebten auf allen Ebenen die »Pforzheimer Vereinbarung« als organisationspolitische Überforderung.« Heute sieht Burkhard das viel optimistischer: »Es herrscht flächendeckend Aufbruchstimmung.«

Burkhard ist gerade 34 Jahre alt, erst seit einem Jahr leitet er die Abteilung Tarifpolitik beim Hauptvorstand in Frankfurt. Noch ist er dort von Politologen umstellt, die sich eher als Apo-geprägter Think Tank verstehen. Aber in die Schaltstelle bringt er zunehmend Pragmatiker, die in den vergangenen Jahren in den Bezirken Erfahrungen mit flexibler Tarifpolitik gewonnen haben. Burkhard: »Dass man als schlechter Funktionär gilt, wenn man einen abweichenden Abschluss gemacht hat – die Nummer ist durch. Die Trennung zwischen denen, die fürs praktische Geschäft zuständig sind, und denen für die Abteilung Gesinnung gibt es nicht mehr.« Statt sieben Bezirksleitern, die früher über Ausnahmen gerübelt hätten, gebe es nun tausend Entscheider in der Organisation.

Burkhard's Datenbank führte im Januar 598 abweichende Tarifabschlüsse für die zurückliegenden

zwei Jahre, 117 davon waren »Pforzheim-Fälle« – solche also, in denen Verzicht gegen Zukunftskonzepte gehandelt wurde. In den anderen wurden Sanierungs- oder Ergänzungstarifverträge geschlossen, die auch vor »Pforzheim« möglich waren. Von Frankfurt aus beobachtet Burkhard, wie sich die Mitgliederzahlen entwickeln, wenn in einem Betrieb um eine Abweichung gerungen wird: »Ich sehe täglich in unsere Stammdaten.« Daran lässt sich ablesen, ob ein weicher Kurs dem Organisationsgrad nutzt. Wenn nicht, senkt die Zentrale den Daumen.

Aber nicht nur dann sagt sie nein. Auf die knapp 600 genehmigten Abweichungen kommt die doppelte Zahl von gescheiterten Versuchen, legal aus dem Tarif auszubrechen. Die IG Metall hat mittlerweile ein Regelwerk entwickelt, nach dem sich entscheiden lässt, ob ein Unternehmen lediglich seine Rendite verbessern will oder ob es Beschäftigung sichert. »Als es 2004 mit Pforzheim losging«, sagt Burkhard, »steckten wir in einem Dilemma. Jeder Unternehmer wollte die Tarifabweichung mitnehmen. Wie sollten wir das in der Hand halten?«

Um das zu schaffen, setzt die Gewerkschaft auch Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater ein (siehe *Die roten Berater*). Ehe sie Lohnverzicht oder Mehrarbeit zustimmt, lässt sie prüfen, ob nicht für den Ernst der Lage eher unternehmerische Versäumnisse als drückende Arbeitskosten verantwortlich sind. Oft werden die Prüfer fündig. Die Gewerkschaft macht dann das unternehmerische Umlenken zur Vorbedingung für Abstriche vom Tarifvertrag. Manchmal werden die dadurch sogar überflüssig.

Es sind nicht bloß die Öffnungsklauseln, denen die IG Metall ihr Comeback verdankt. Der ganze Apparat bemüht sich heute intensiver als früher, die Mitgliederbasis zu stärken. Seit einiger Zeit unterliegen alle Verwaltungsstellen einem so genannten Benchmarking – sie müssen sich dem Vergleich mit den Besten stellen. Burkhard: »Zweimal im Monat kommen die Bevollmäch-

tigten auf Bezirksebene zusammen und vergleichen ihre Mitgliederentwicklung. Das ist spannend wie die Bundesligatabelle.«

Dabei verlegen sich die Bezirksfürsten durchaus auf unterschiedliche Strategien. Besonders hervorgeraten hat sich der Bezirkschef von Nordrhein-Westfalen, Detlef Wetzels. Er startete Kampagnen, mit denen die Tariffucht bekämpft wird (»Tarif aktiv«) oder mit denen Alternativen zum Kostensenken aufgezeigt werden (»Besser statt billiger«). Vor allem impfte er den Verwaltungsstellen ein, neue Mitglieder zu gewinnen. Heute sind Zielvereinbarungen wie in Wuppertal keine Seltenheit, mit denen Funktionäre wie Betriebsräte sich verpflichten, im Unternehmen X eine bestimmte Zahl von Mitgliedern zu werben.

Wetzels selbst war vor seinem Amtsantritt als Bezirksleiter Chef der IG Metall in Siegen – und sechs Jahre lang der Einzige von 46 Bevollmächtigten in NRW, der mit steigenden Mitgliederzahlen glänzen konnte. Inzwischen handeln manche ihn schon als potenziellen Nachfolger von Jürgen Peters – was seinen tatsächlichen Chancen wohl eher schadet als nützt.

Der Glaube an die Lenkungs-kraft der Funktionäre nimmt ab

Im Tarifbezirk Küste setzt die Leiterin Jutta Blankau auf Basisdemokratie: »Wenn man mit den Arbeitgebern über individuelle Rechtsansprüche verhandelt, muss man auch die betroffenen Menschen dazu hören. Wir haben eine völlig neue Diskussionskultur in den Betrieben.« Ihr hannoverscher Kollege Hartmut Meine, Leiter des Bezirks Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, mag den Glauben an die Lenkungs-kraft der Funktionäre so schnell nicht aufgeben. Ihn treibt vor allem die Sorge um, dass im Dominoeffekt die 35-Stunden-Woche fällt, wenn man mehr und mehr Unternehmen nachgibt.

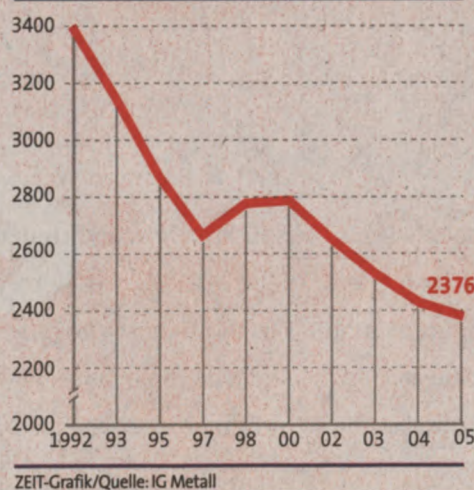
Meine: »Wenn ein Betrieb in Not länger arbeiten will, dann ist doch die erste Frage: Habt ihr überhaupt genug Arbeit dafür?« Wenn nicht, sei klar, dass die Beschäftigten das mit Jobverlusten bezahlen müssten. Was aber, wenn die Gewerkschaftsbasis lieber länger arbeiten als weniger verdienen will? »Dann muss man ihnen klarmachen, dass das zwar die einfachere Lösung ist. Der Geldverzicht ist aber die solidarisere, weil alle ihren Job behalten.«

Am liebsten spricht er über Fälle wie die Salzgitter Maschinenbau AG oder den Kabelhersteller Nexans: Bei beiden wurde der klassische Flächentarifvertrag verteidigt. Die Mitgliederzahl der IG Metall sei auch da gestiegen. Von solchen Fällen – die natürlich der Traum der Gewerkschaft sind – berichten auch die Kollegen in NRW. Noch immer sind die Tariföffnungen Ausnahmen. Aber ohne ihre Existenz und die Auseinandersetzungen darum wären neue Mitglieder bald die Ausnahme in der Gewerkschaft.

Weitere Informationen im Internet:
www.zeit.de/arbeit

Rückgang gebremst

Mitglieder der IG Metall
in Tausend (am Jahresende)



Die roten Berater

Sie wollen die Rendite steigern, ohne Jobs zu gefährden. Regelmäßig schickt die Metallgewerkschaft eigene Experten in die Betriebe **VON WOLFGANG GEHRMANN**

Natürlich könnte die IG Metall auch die Berater von McKinsey engagieren, wenn sie Unternehmen durchleuchten lässt. Denn das tut die Gewerkschaft regelmäßig. Sie schickt Berater in die Betriebe, die Rationalisierungsréserven aufdecken. Sie entsendet Experten, die vorschlagen, wie eine Firma die Rendite steigern kann – ohne dass dies Jobs kostet. Weil McKinsey aber im Ruf steht, Sanierungskonzepte vor allem zulasten der Arbeitnehmer zu entwerfen, verlässt sich die IG Metall auf andere Berater: auf gewerkschaftseigene Firmen und kleinere Prüfungsgesellschaften.

Der Hauptvorstand in Frankfurt greift regelmäßig auf 15 Unternehmenstester zurück, die sieben Bezirksleitungen unterhalten eigene Netzwerke. Zu den bekannteren Beratern gehört die ISA Consult in Bochum, die als Konzerntochter der BGAG – der Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften – schon durch die Eigentumsverhältnisse auf Linie ist.

Ins öffentliche Licht geraten ist auch das Info-Institut in Saarbrücken. Sein Leiter, der Betriebswirtschaftsprofessor Heinz Bierbaum, hat das Gutachten erstellt, mit dem die IG Metall nachweisen will, dass Electrolux die Schließung des AEG-Werks in Nürnberg und die Verlagerung der Produktion nach Polen mit einer reichlich manipulativen Rechnung begründet.

Je unparteiischer der Ruf eines Beraters, desto besser. Auf den Hamburger Ingenieur Hans Schenk mit seiner SCI Engineers GmbH trifft das zu. Er agiert vor allem in Norddeutschland und ist spezialisiert auf die Umstrukturierung mittelgroßer Unternehmen. Im vergangenen Jahr hat er zehn Fälle bearbeitet, in denen Unternehmen vom Tarifvertrag abweichen wollten; sieben davon bekamen anschließend das Plazet der IG Metall. Bei drei Firmen war die Abweichung nicht mehr nötig, weil die organisatorischen Änderungen, die SCI vorgeschlagen hat, die Wirtschaftlichkeit der Betriebe so verbessert hatte, dass sie ihren Arbeitnehmern die tariflichen Konditionen mühelos weitergewähren konnten.

Über einzelne Kunden muss Schenk wie alle Unternehmensberater schweigen. Aber ohne Namensnennung schildert er den Fall eines niedersächsischen Korrosionsschutz-Betriebes, in dem er ein veraltetes Akkordsystem auf ein neues Entlohnungssystem mit Gruppenarbeit umgestellt hat. Neu geschaffene Arbeitsteams haben dort die zuvor zerlegten Produktionsprozesse so geschickt reorganisiert, dass die Rendite der Firma merklich stieg. Jobs hat das nicht gekostet.

»Natürlich gibt es aufseiten der Eigentümer anfangs so ein Störgefühl, wenn die Gewerkschaft ihnen einen Berater ins Haus schickt«, sagt Schenk. »Aber dann sehen sie doch rasch, dass wir uns an betriebswirtschaftliche Fakten halten. Das Primat der Ökonomie können wir ja nicht abdingen. Der Schenk nützt doch nichts, wenn er in die Rolle des

13. Betriebsratsmitglieds schlüpft. Die Gewerkschaft bekommt von uns kein Gefälligkeitsgutachten.«

Was die Verpflichtung auf ökonomische Rationalität angehe, gebe es also keinen Unterschied zwischen SCI und McKinsey. Wohl aber, was die Orientierung auf Konsens hin betreffe. Schenk: »Wir haben von Anfang an die Arbeitnehmer mit im Boot. Wir sehen uns als Moderatoren eines Prozesses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Und wir liefern nicht einfach ein Gutachten ab und gehen dann nach Hause. Wir begleiten auch die Umsetzung als Manager auf Zeit.«

Dass Fakten bei der Begutachtung im Zentrum stehen, reklamiert auch Babette Haas, Betriebswirtin in der Wirtschaftsabteilung der IG-Metall-Zentrale in Frankfurt. Zweimal im Jahr allerdings ruft der Chef der benachbarten Tarifabteilung die ständigen Berater zusammen, um mit ihnen politische Orientierungen zu erörtern.

Die Transparenz der Zahlen, der Babette Haas sich verpflichtet fühlt, gilt freilich nicht für den finanziellen Aufwand, welchen die Gewerkschaft für ihre Berater treibt. »Das ist auch deshalb schwer zu

rechnen«, sagt Haas, »weil einen guten Teil der Kosten ja die Unternehmen tragen müssen.« Das Betriebsverfassungsgesetz eröffnet den Arbeitnehmern die Möglichkeit, vom Arbeitgeber bezahlte Sachverständige einzusetzen. Haas tröstet die Unternehmer mit der Versicherung, für die meisten von ihnen sei das gut angelegte Geld.