

### Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe: Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung

Mendius, Hans Gerhard; Heidling, Eckhard; Weimer, Stefanie

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mendius, H. G., Heidling, E., & Weimer, S. (1993). *Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe: Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67953>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Hans Gerhard Mendius  
Eckhard Heidling  
Stefanie Weimer

**Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe**  
**Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument**  
**der Interessenwahrnehmung**

**Februar 1993**

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E. V. - ISF MÜNCHEN  
JAKOB-KLAR-STR. 9, 8000 MÜNCHEN 40, TEL.: (089) 27 29 21-0, FAX: (089) 27 29 21 60

## Vorbemerkung

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München wurde von der Hans-Böckler-Stiftung Ende 1989 mit der Durchführung einer Studie zum Thema "Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe - Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung" beauftragt.

Die Untersuchung wurde im Rahmen des Forschungsschwerpunktes "Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik" des ISF durchgeführt. Dabei konnten einerseits empirische Ergebnisse genutzt werden, die im Rahmen einer Studie zum Thema "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben" (Bereich Grundlagenfragen des Programms "Arbeit und Technik", Förderkennzeichen: 01 HG 028/A9) erarbeitet wurden. Andererseits konnte auf analytische Vorarbeiten zurückgegriffen werden, die im Teilprojekt B 5 "Arbeitsmarktstrukturen und kleinbetrieblicher Sektor" des Sonderforschungsbereichs 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit" der Ludwig-Maximilians-Universität entstanden sind.

Das Forschungsteam möchte an dieser Stelle den vielen Gesprächspartnern, die zum Gelingen beigetragen haben, danken. Das gilt vor allem für die befragten Betriebsräte aus Kfz-Betrieben und von Automobilherstellern, die vielen einbezogenen hauptamtlichen Mitarbeiter der IG Metall in den Verwaltungsstellen, den Bezirksleitungen und der Vorstandsverwaltung und nicht zuletzt für die Mitglieder des Projektbeirats.

Zu danken ist ebenso den Kolleginnen und Kollegen, in deren Händen die Datenauswertungsarbeiten, die Grafik- und Tabellenerstellung sowie die Korrektur und Erstellung des Endmanuskripts lag.

München, im Februar 1993

Eckhard Heidling  
Hans Gerhard Mendius  
Stefanie Weimer





## Inhalt

<b>I. Einleitung</b>	1
1. Eine kurze Übersicht	1
2. Vorgeschichte und ursprüngliches Projektkonzept	3
3. Der Einstieg in die Projektarbeiten	6
3.1 Nutzung der Daten der Betriebsratswählerhebung	8
3.2 Verbreiterung der Datenbasis durch mündliche Interviews	9
3.3 Kooperationsaktivitäten im Bereich des Kfz-Handwerks	11
3.4 Außenkontakte im Rahmen des Projekts	11
3.5 Nutzung und weiterführende Auswertung der Projektergebnisse im Rahmen einer Dissertation	12
 <b>II. Zur Situation der Arbeitskräfte im Kfz-Handwerk</b>	 13
1. Entwicklungstendenzen wichtiger Rahmenbedingungen der Branche	13
1.1 Veränderungen wichtiger wirtschaftlicher Kennziffern	13
1.1.1 Einführung	13
1.1.2 Quantitative Entwicklungen der Automobilproduktion und des Absatzes	14
1.1.3 Strukturelle Veränderungen des Automobilabsatzes	18
1.1.4 Entwicklungen der Betriebsstrukturen im Kfz-Gewerbe	20
1.1.5 Beschäftigungsstrukturen im Kfz-Gewerbe	23
1.1.6 Umsatzentwicklung im Kfz-Gewerbe	25
1.1.7 Entwicklungen der Markennetze	27
1.2 Folgen unterschiedlicher Vertriebsstrategien der Automobilhersteller für die Situation der Kfz-Betriebe und ihrer Belegschaften	30
1.2.1 Einführung	30
1.2.2 Das selektive Vertriebssystem	31
1.2.3 Herstellerstrategien und Markennetz	32
1.2.4 Werksniederlassungen ja oder nein? Unterschiede der Vertriebsstrategien	37
1.2.5 Absehbare Umstrukturierungen in den Vertriebsnetzen	38

1.3	Zur Bedeutung der Debatte über die "schlanke Produktion" für das Kfz-Gewerbe und seine Beschäftigten	45
1.3.1	Vorbemerkung	45
1.3.2	Was sagt das Konzept der "schlanken Produktion" zum Vertriebsbereich?	46
1.3.3	Statt Konfrontation miteinander leben - Ansatzpunkte zur Verbesserung der Beziehungen von Kfz-Herstellern und markengebundenen Kfz-Betrieben	50
1.3.4	Ansatzpunkt: Mobilisierung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Belegschaften in den Kfz-Betrieben	51
1.3.5	Verbesserungen des Gesamtsystems Automobilproduktion - auch eine gewerkschaftliche Aufgabe?	52
2.	Arbeitsbedingungen und Arbeitskräfteprobleme im Kfz-Handwerk	54
2.1	Einführung	54
2.2	Schwerarbeit nimmt ab - Streß nimmt zu - Belastungsverschiebungen im Kfz-Gewerbe	55
2.2.1	Anhaltender Abbau körperlicher Belastungen und negativer Umgebungseinflüsse	55
2.2.2	Wachsender Streß und zunehmende Arbeitsintensität	57
2.3	Arbeitswerte	59
2.3.1	Lohnfindung durch Arbeitswerte - nicht nur in "Leistungslohnbetrieben"	61
2.3.2	Arbeitswerte und Personalpolitik in Kfz-Betrieben	65
2.3.3	Zusammenfassung	66
2.4	Arbeitsbedingungen - Qualifikationsanforderungen - Qualifizierungsangebote	69
2.4.1	Veränderungen der Qualifikationsanforderungen - vermehrte Qualifizierungsangebote	69
2.4.2	Konflikte im Zusammenhang mit Qualifizierungsmaßnahmen	71
2.4.3	Neue Qualifikationsanforderungen und Ansätze zu ihrer Abdeckung	72
2.5	Probleme der Arbeitskräfteversorgung - ein Ansatzpunkt für die Interessenvertretung?	80
2.6	Auswirkungen der Arbeitszeit auf die Arbeitsbedingungen	84

<b>III. Resultate der Auswertung der ergänzten Betriebsratswahl- erhebungen 1987 im Kfz-Gewerbe</b>	<b>89</b>
1. Vorbemerkung	89
2. Einbezogene Variable, Grundgesamtheit und verwendete Teilgesamtheiten	90
3. Ergebnisse zu Betrieben mit Betriebsrat	93
3.1 Beschäftigtenstruktur in den Betrieben mit Betriebsrat	93
3.2 Verteilung auf Betriebsgrößenklassen	95
3.3 Aufschlüsselung der Betriebe mit Betriebsrat nach Marken und Aufgabenbereichen	100
3.3.1 Daten zu sämtlichen gemeldeten Betrieben mit Betriebsrat	100
3.3.2 Ergebnisse zu den markengebundenen Betrieben mit Betriebsrat	102
3.3.3 Resultate aus den markengebundenen Betrieben im Pkw-Bereich	105
3.4 Verteilung der Kfz-Betriebe mit Betriebsrat auf die IG Metall-Bezirke	108
3.4.1 Vorbemerkung	108
3.4.2 Daten zu den Bezirken aus allen Betrieben mit Betriebsrat	110
3.4.3 Bezirksdaten zu den markengebundenen Kfz-Betrieben im Pkw-Bereich	112
3.5 Einige Daten zur "Kfz-Branche"	117
 <b>IV. Mitbestimmungsprobleme und Ansätze zu betriebsübergreifender Kooperation</b>	 <b>123</b>
1. Zur Handlungssituation der Handwerkssekretäre in den einbezogenen Verwaltungsstellen	123
1.1 Einführung	123
1.2 Strukturelle Rahmenbedingungen der gewerkschaftlichen Arbeit im Kfz-Handwerk	125
1.3 Anforderungen an gewerkschaftliche Handwerksarbeit und spezielle damit verbundene Probleme	127
1.4 Betriebsratsgründungen und Probleme der Betriebsratsarbeit im Kfz-Gewerbe	129
1.5 Gewerkschaftsarbeit im Kfz-Handwerk: zwischen begrenzten Kapazitäten und steigenden Anforderungen	132
1.5.1 Bewältigungsstrategien "vor Ort"	132

1.5.2	Organisationspolitische Ansätze zur Verbesserung der Gewerkschaftsarbeit im Kfz-Gewerbe	134
2.	Mitbestimmungslücken und Mitbestimmungschancen	140
2.1	Einführung	140
2.2	Gemeinsame Mitbestimmungsgremien der Automobilindustrie und der vor- und nachgelagerten Unternehmen?	142
2.3	Mitbestimmungslücken bei der Festlegung von Arbeitswerten und bei der Gestaltung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen	146
2.4	Ansatzpunkte für eine Ausweitung von Mitbestimmungsmöglichkeiten in Markennetzen mit und ohne Niederlassungen	148
2.5	Exkurs Ergebnisse erster Arbeitstreffen von Hersteller- und Werkstattbetriebsräten	153
2.5.1	Einleitung	153
2.5.2	Arbeitswerte - ein Problemkomplex von überragender Bedeutung?	156
2.5.3	Ein möglicher Ansatzpunkt in Leistungslohnbetrieben: Betriebsvereinbarungen zu Korrekturfaktoren	158
2.5.4	Betriebe mit "wildem" Leistungslohn - keine Handlungsmöglichkeiten bei Konflikten um Arbeitswerte?	160
2.5.5	Reklamation von Arbeitswerten - in selbständigen Markenbetrieben ein fast aussichtsloses Unterfangen?	164
2.6	Mögliche weitere Themenfelder für Treffen zwischen Hersteller- und Kfz-Betriebsräten	168
<b>V.</b>	<b>Perspektiven der Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe unter veränderten Bedingungen der Automobilproduktion</b>	<b>170</b>
1.	Einleitung	170
2.	Betriebsübergreifende Kooperation als Instrument der Interessenwahrnehmung	172
2.1	Ausgangsbedingungen für eine Zusammenarbeit	172
2.2	Gegenstandsbereiche und Organisationsformen der Zusammenarbeit	175
2.2.1	"Markenbezogene" Treffen von Betriebsräten aus Werkstätten und Herstellerbetrieben als erster Schritt zu dauerhafter Zusammenarbeit	177
2.2.2	Einrichtung ständiger markenbezogener Arbeitsgruppen als mittelfristige Perspektive	180
2.2.3	Markenübergreifende Aktivitäten	182

3.	Ansatzpunkte zur Durchsetzung von Verbesserungen für die Beschäftigten des Kfz-Handwerks	184
3.1	"Kampagne für verbesserte Arbeitsbedingungen und gegen wilden Leistungslohn"	185
3.2	"Offensive zur Optimierung des Produkts" durch Veränderungen bei der Fahrzeugkonstruktion und bei den angewendeten Verfahren	188
3.3	Schlußbemerkung	189
	<b>Anhang</b>	191
	<b>Literatur</b>	199
	<b>Anlage</b>	A-1
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen im Text	A-1
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen in der Anlage	A-5

## I. Einleitung

### 1. Eine kurze Übersicht

Der folgende Text soll es ermöglichen, einen schnellen Überblick über die behandelten Themen zu gewinnen. Für den an bestimmten Fragestellungen besonders Interessierten kann er eine Hilfestellung bei der Orientierung bieten,<sup>1</sup> dagegen stellt er **keine inhaltliche Zusammenfassung der Ergebnisse** dar.

Das **Kapitel I** informiert zunächst über die Vorgeschichte des Projekts und über die Entwicklung der Konzeption, dokumentiert dann die im Zuge der Bearbeitung vorgenommenen Veränderungen und Anpassungen, stellt die empirische Basis der Untersuchung im einzelnen dar und zeigt auf, wie und in welchem Umfang bereits im Rahmen des Vorhabens Kontakte zum Umfeld geknüpft und Umsetzungsschritte eingeleitet wurden.

Mit dem **Kapitel II** beginnt die eigentliche Präsentation der Projektergebnisse. Hier wird zunächst durch die Darstellung wichtiger Entwicklungen bei den für das Kfz-Handwerk maßgeblichen Rahmendaten der Hintergrund skizziert, vor dem die anschließend vorgestellten Ergebnisse und Schlußfolgerungen interpretiert werden müssen (Kap. II, 1.1). Der zweite Unterabschnitt des Kapitels untersucht dann die Auswirkungen der (trotz vieler Gemeinsamkeiten) deutlich unterscheidbaren Vertriebsstrategien der Automobilhersteller, da diese Konzepte für die Situation der markengebundenen Kfz-Betriebe und damit die Lage der Beschäftigten von außerordentlicher Bedeutung sind (Kap. II, 1.2). Der dritte Teil des Kapitels schließlich verdeutlicht, daß die Entwicklungen im Bereich des Kfz-Handwerks angemessen nur zu verstehen sind, wenn man sie in den größeren Zusammenhang der Veränderungen des Gesamtsystems Automobilproduktion einordnet. Die Diskussion darüber ist unter dem Schlagwort "Lean Production", der schlanken Produktion also, derzeit in vollem Gange. Deshalb ist es - wie gezeigt wird - besonders wichtig, daß dabei auch die Belange des Kfz-Handwerks und seiner Beschäftigten zur Geltung kommen (Kap. II, 1.3).

Im zweiten Teil des Kapitels (2.) werden die wesentlichen Entwicklungen bei den Arbeitsbedingungen und Arbeitskräfteproblemen im Kfz-Handwerk ausführlich dargestellt und bewertet - wobei auf umfassendes empirisches Material zurückgegriffen werden kann, das von den Autoren im Rahmen einer AuT-Studie erarbeitet wurde. Nach der Beschreibung und Analyse von Belastungsabbau, aber auch von wesentlichen Belastungsverschiebungen in den letzten Jahren nimmt die sehr zentrale Problematik der Arbeitswerte und der sich aus ihrer Anwendung ergebenden Konsequenzen für die Arbeitskräfte breiteren Raum ein (Kap. II, 2.3). Anschließend wird die Veränderung der Qualifikationsanforderungen diskutiert und analysiert, wieweit dem die Schulungsangebote der Hersteller gerecht werden können und welche Defizite dabei vor allem aus der Sicht der Arbeitskräfte zu verzeichnen sind. Die folgenden Abschnitte (2.4-2.6) befassen sich mit den Folgen, die sich aus den - absehbar wieder zunehmenden - Problemen der Arbeitskräfteversorgung im Kfz-

<sup>1</sup> Die zahlreichen Querverweise im Text sollen vor allem auch eine Lektüre erleichtern, die nicht der Systematik der Gliederung folgt.

Handwerk ergeben, und mit dem Thema Arbeitszeiten, wobei Abweichungen von der Normalarbeitszeit zunehmend vor allem im Nutzfahrzeugbereich Schwierigkeiten bereiten. Bei allen genannten Aspekten wird auch jeweils der Frage nachgegangen, ob und wie sich die betrieblichen Interessenvertretungen mit den daraus resultierenden Folgen für die Arbeitskräfte auseinandersetzen.

Das folgende **Kapitel (III.)** liefert auf Basis der Ergebnisse der Betriebsratswahlen 1987 einen Überblick über die Organisationssituation im Kfz-Gewerbe.<sup>2</sup> Durch entsprechende Ergänzungen des Datensatzes ist es damit auch erstmalig möglich, Aussagen zu der unterschiedlichen Situation in den einzelnen Markennetzen zu machen. Außerdem werden Auswertungen nach Arbeitskräftegruppen, nach Betriebsgrößenklassen sowie für die einzelnen IG Metall-Bezirke vorgelegt und z.B. Werksniederlassungen den übrigen Kfz-Betrieben gegenübergestellt.

Im **Kapitel IV** rücken dann die gewerkschaftspolitischen Fragestellungen ins Zentrum. Im **ersten Teil** erfolgt eine eingehende Auseinandersetzung mit Arbeitsbedingungen und Organisationsvoraussetzungen von für den Bereich Handwerk zuständigen Sekretären am Beispiel der einbezogenen Bezirke bzw. Verwaltungsstellen. Nach einer Darstellung der - sehr unterschiedlichen - Rahmenbedingungen und sich daraus ergebender Konsequenzen wird auf einige exemplarische Fälle, in denen die Handwerksarbeit besonders effektiviert werden konnte, eingegangen und, es werden generellere Überlegungen über Ansatzpunkte zur Verbesserung der Betreuungssituation im Handwerk angestellt (Kap.IV, 1). Von ganz besonderer Bedeutung für die Interessenvertretung ist es, daß - nicht zuletzt auf Grund der engen Bindung an die Automobilhersteller - zu konstatieren ist, daß im Kfz-Handwerk Mitbestimmungsrechte auf sehr wesentlichen Feldern nicht wahrgenommen werden. Im zweiten Teil des Kapitels wird daher zunächst der Frage nachgegangen, wie es dazu kommen konnte und wie dieser Sachverhalt zu bewerten ist. Anschließend werden - unter Bezug auf aktuelle mitbestimmungsrechtliche Debatten - mögliche Lösungen diskutiert. Am Beispiel der Beteiligung an der Festlegung von Arbeitswerten und der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen wiederum wird dann verdeutlicht, daß es durchaus Ansatzpunkte für eine grundlegende Verbesserung gibt, wobei die Zusammenarbeit mit Betriebsräten aus den Automobilherstellerunternehmen eine wesentliche Rolle spielt.

In einem **Exkurs** werden dann Erfahrungen dokumentiert, die mit ersten Treffen zwischen Betriebsräten aus Herstellerunternehmen und Betriebsräten aus dem Kfz-Handwerk gemacht wurden, die im Rahmen des Projekts quasi als Probeläufe stattfanden. Es werden detaillierte Überlegungen zu den Potentialen solcher Veranstaltungen angestellt. Sodann wird diskutiert, wie dieses Instrument weiter einzusetzen wäre, wobei - wiederum am Beispiel der Arbeitswertproblematik - verdeutlicht wird, daß dabei auf die sehr ausgeprägten Unterschiede zwischen der Situation von Betrieben, die im Zeitlohn arbeiten und solchen, in denen Leistungslohn angewendet wird, eingegangen werden muß.

Das abschließende **Kapitel V** stellt dann - unter Rückgriff auf die Ergebnisse der vorausgegangenen Teile - die Frage nach den Möglichkeiten, die in der Zusammenarbeit von Interessenvertretun-

<sup>2</sup> In der Anlage wird im einzelnen darauf eingegangen, warum die Vergleichsanalyse mit den Wahlen von 1990 nicht durchgeführt werden konnte, außerdem finden sich hier Überlegungen zu einer möglichen künftigen Nutzung des Instruments "Betriebsratswählerhebung".



gen aus den Unternehmen der Automobilproduktion mit Betriebsräten aus dem Kfz-Gewerbe liegen können ins Zentrum. Dabei wird zunächst auf die jeweiligen Voraussetzungen und die spezifischen Interessenlagen eingegangen und gezeigt, daß unter Berücksichtigung dieser Aspekte Kooperation einen für beide Seiten erfolgsversprechenden Ansatz darstellt. Weiter wird verdeutlicht, daß es für bestimmte Maßnahmen sogar möglich sein müßte, die Mitarbeit der Hersteller auf der einen und der Kfz-Betriebsinhaber auf der anderen Seite zu mobilisieren, da ein Interesse am Abbau von Friktionen und an der Verbesserung der (mit positiven Arbeitsbedingungen eng verknüpften) Servicequalität auch auf dieser Seite unterstellt werden kann. Anschließend werden konkrete Kooperationsaktivitäten diskutiert und die für ihr Funktionieren zu schaffenden Voraussetzungen benannt. Ausgehend von markenbezogenen Treffen<sup>3</sup> wird gezeigt, daß die Schaffung von stetig arbeitenden markenbezogenen Gruppen aus Betriebsräten von Herstellern und Kfz-Handwerk ein wichtiger Schritt zur substantiellen Verbesserung der Interessenvertretungssituation sein könnte, argumentiert wird aber auch, daß die markenübergreifende Kooperation gleichfalls nicht aus dem Blickfeld verloren werden sollte. Am Beispiel möglicher konkreter Aktivitäten wird abschließend verdeutlicht, daß es angesichts der hohen Motivation zur Mitarbeit unter den Betriebsräten aus dem Kfz-Handwerk und der Kooperationsbereitschaft von Interessenvertretungen aus dem Automobilbau durchaus möglich scheint, einige Bewegung in die Vertretungssituation im Kfz-Gewerbe zu bringen - dann jedenfalls, wenn die Gewerkschaft bereit ist, entsprechende Anstöße zu fördern und erste Aktivitäten aufzunehmen sowie unterstützend zu begleiten.

## 2. Vorgeschichte und ursprüngliches Projektkonzept

Die Vorgeschichte des Projekts reicht zurück bis 1987. Damals wurde vom ISF mit den Arbeiten an einer Studie zum Thema "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben" begonnen.<sup>4</sup> Das Projekt stellte das Wechselspiel zwischen überbetrieblichen Handlungsanforderungen, betrieblichen Handlungsmöglichkeiten und kleinbetrieblichen Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt und behandelt diese Fragestellungen am Beispiel von Kleinbetrieben, die in engen Geschäftsbeziehungen zu Großunternehmen stehen. Ausgewählt wurde für die Untersuchung der Bereich kleinbetrieblicher Automobilzulieferer und das der Automobilproduktion nachgelagerte markengebundene Kfz-Gewerbe.<sup>5</sup> Über die Arbeiten an diesem Projekt (in der ersten Phase wurde zunächst schwergewichtig der Zulieferbereich bearbeitet) ergaben sich Bezüge zu zwei Forschungs-

<sup>3</sup> Ergebnisse von ersten Treffen, die im Rahmen des Projekts quasi als "Probelaufe" durchgeführt wurden, sowie detaillierte Überlegungen zu den Potentialen solcher Veranstaltungen finden sich im anschließenden Exkurs. Dort wird auf Basis der dabei gesammelten Erfahrungen diskutiert, wie dieses Instrument weiter einzusetzen wäre und - wiederum am Beispiel der Arbeitswertproblematik - insbesondere verdeutlicht, daß dabei auf die sehr ausgeprägten Unterschiede in der Situation von Betrieben, die im Zeitlohn arbeiten, von solchen, bei denen Leistungslohn angewendet wird, eingegangen werden muß.

<sup>4</sup> Die Untersuchung war im Bereich Grundlagenfragen des Förderprogramms "Arbeit und Technik" angesiedelt und wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Technologie (Förderkennzeichen: 01 HG 028/A9) vom ISF München durchgeführt. Die Ergebnisse sind in drei Teilberichten dokumentiert (vgl. Mendius 1992; Semlinger 1992 und Weimer, Semlinger 1992).

<sup>5</sup> Näheres zur Entwicklung der Untersuchungsfragestellung, zum methodischen Vorgehen und zu den Kriterien der Feldeingrenzung findet sich in Mendius 1992b.



vorhaben, die damals bei der Hans-Böckler-Stiftung anliefen. Mit diesen Projekten - es handelte sich zum einen um die Studie "Betriebsratsarbeit in Zulieferbetrieben der Automobilindustrie unter Bedingungen von Just-in-time-Fertigung" (Doleschal u.a. 1991), zum anderen um das Projekt "Der Lieferant on line" (Nagel u.a. 1990) - sollte den Konsequenzen, die sich aus den Lieferverflechtungen mit der Automobilindustrie für die betroffenen Zulieferunternehmen und ihre Beschäftigten, insbesondere aus der Perspektive der Folgen für die Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen, ergeben, nachgegangen werden. Aufgrund der von daher bestehenden starken Komplementärbeziehungen zu dem "Zulieferteil" unseres AuT-Vorhabens wurde ein Erfahrungsaustausch mit den Projektbearbeitern aufgenommen.

Basierend auf den Diskussionen zum Zulieferbereich ergab sich folgende Überlegung: Die Ausgangsthese unseres AuT-Vorhabens besagte, daß sich die für kleinere Zulieferer festzustellende weitgehende Abhängigkeit vom Automobilhersteller - d.h. der weitgehende Verlust betrieblicher Autonomie (unter anderem durch intensiven Datenaustausch, umfassende Vorgaben und Anforderungen), dem für die Arbeitnehmerseite der Verlust eines handlungsfähigen, unmittelbaren Ansprechpartners entspricht - in ähnlicher, teilweise spiegelbildlicher, z.T. aber sogar noch in weitergehender Weise bei den Beziehungen der Automobilhersteller zu den selbständigen Kfz-Betrieben ihres jeweiligen Markennetzes findet. Daher - so die Schlußfolgerung - wäre es ausgesprochen naheliegend, auch für diesen Bereich eine Untersuchung aus der Perspektive der Interessenvertretung zu konzipieren.

Nachdem von uns entwickelte erste Überlegungen für eine so angelegte Studie sowohl von Vertretern der Hans-Böckler-Stiftung als auch von den hauptsächlich dafür in Betracht kommenden Vorstandsbereichen der IG Metall mit Interesse aufgenommen wurden, wurde ein entsprechender Antrag erarbeitet und im Sommer 1988 zur Finanzierung eingereicht (vgl. Mendius, Weimer 1988). Damals gingen die Beteiligten davon aus, daß durch einen (zu diesem Zeitpunkt durchaus als realistisch angesehenen) schnellen Projektbeginn unter anderem gewährleistet werden könnte, daß ein intensiver Erfahrungsaustausch mit den o.g. Vorhaben stattfindet. Zu einer tatsächlichen Kooperation kam es aber nicht, weil (wegen Verzögerungen der Mittelbewilligung) die eigentlichen Arbeiten<sup>6</sup> erst Anfang 1990, also zu einem Zeitpunkt, als die genannten Projekte bereits abgeschlossen waren, aufgenommen werden konnten.

Realisiert werden konnte dagegen ein Erfahrungsaustausch mit den Bearbeitern des ebenfalls von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten, etwa zeitlich parallel laufenden Projekts "Arbeiten im Kleinbetrieb" (Rudolph u.a. 1987), was unter anderem durch die wechselseitige Beteiligung an den jeweiligen Projektbeiratssitzungen erreicht wurde.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Bereits vor der Finanzierungszusage wurden auf mehreren gewerkschaftlichen Veranstaltungen vom Projektteam zur Situation der Arbeitskräfte im Kfz-Handwerk Referate gehalten und das Konzept der geplanten Studie vor- und zur Diskussion gestellt.

<sup>7</sup> Nicht zuletzt auf Ergebnissen der genannten Vorhaben beruht die von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebene, von Leonie von Manteuffel verfaßte Broschüre "Mehr Mitbestimmen in kleinen Betrieben - Erfahrungen - Daten - Perspektiven", die 1993 erscheinen soll.

Nach Bewilligung des Vorhabens wurde von Vertretern der Hans-Böckler-Stiftung angeregt, die Möglichkeit zu prüfen, ob im Rahmen des Vorhabens ein Stipendiat der Stiftung eingesetzt werden könne. Die Anregung wurde vom Projektteam als sehr sinnvoll angesehen und schließlich auch umgesetzt.

Es ergaben sich aber dabei erheblicher Aufwand und einige Schwierigkeiten. Es ist an dieser Stelle nur möglich, auf die Hauptprobleme kurz hinzuweisen. Bezogen auf die Suche nach geeigneten Kandidaten ist man offensichtlich mit dem Sachverhalt konfrontiert, daß es unter den Stipendiaten nur eine vergleichsweise geringe Zahl von Studenten mit einschlägigen sozialwissenschaftlichen (im weiten Sinne) Studiengängen und vor allem mit speziellen Forschungsinteressen gibt. Dazu kommt, daß es ein anscheinend ausgeprägtes Nord-Süd-Gefälle bei der Zahl der Stipendiaten gibt (insbesondere wenige in Bayern, speziell im Raum München). Die Folge war, daß es - trotz erheblicher Bemühungen der Stiftung und ihrer Vertrauensdozenten - nicht gelang, einen Kandidaten im Raum München zu finden. Auch der Versuch - quasi als nächstbeste Variante -, jemanden in der Region Stuttgart oder Wuppertal (das sind die neben München hauptsächlich einbezogenen Bezirke) oder in der Frankfurter Region (Sitz der Hauptverwaltung der IG Metall, wo intensive Kontakte, vor allem mit der Handwerksabteilung, gehalten werden mußten) zu finden, scheiterte. Schließlich gelang es, einen Stipendiaten zu gewinnen, der allerdings in erheblicher Entfernung vom Sitz des Projektteams und von den genannten anderen Orten wohnte.

Aus dieser räumlichen Situation ergaben sich naheliegenderweise erhebliche Einschränkungen bezüglich der Einsetzbarkeit. Aufgrund intensiver Bemühungen des Stipendiaten und des Projektteams ist es gelungen, eine erfolgreiche Kooperation zustande zu bringen. So konnten durch den Stipendiaten z.B. Arbeiten zur Ergänzung des Datensatzes der Betriebsratswählerhebung ausgeführt werden (s.u.); zu seinen weiteren Aufgaben zählte die Durchführung der Telefonanrufe im Rahmen der "Nachfaßaktion" zur Erhöhung des Rücklaufs der Betriebsratswählerhebung sowie Vorbereitungsarbeiten zu den Betriebsratstreffen. Außerdem nahm er an einigen im Rahmen des Projektes wichtigen gewerkschaftlichen Veranstaltungen und Expertengesprächen im Bereich des Kfz-Handwerks teil. Zu Beginn seines Einsatzes hatte der Stipendiat Gelegenheit, bei einem mehrtägigen Aufenthalt im ISF sich einerseits intensiver mit der Projektfragestellung, andererseits mit der Arbeitsweise des Projektteams, mit den einschlägigen Vorarbeiten der Arbeitsgruppe sowie mit wichtigen Arbeiten aus anderen Arbeitsbereichen des Instituts insgesamt näher vertraut zu machen. Eine intensivere und vor allem kontinuierliche Einbeziehung in die Arbeiten (die gerade im Fall von Stipendiaten die Möglichkeit laufenden Erfahrungsaustausches unbedingt voraussetzt) war auf diese Weise aber nicht zu gewährleisten. Insbesondere gab es so auch keine Gelegenheit für den Stipendiaten, sich mit den bei der Projektbearbeitung genutzten Programmen zur Texterstellung, Datenauswertung und -präsentation vertraut zu machen und damit praktisch zu arbeiten, was nicht nur für das Vorhaben hätte nützlich sein können, sondern auch für den Stipendiaten die Möglichkeit geboten hätte, Fertigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, die sich auch außerhalb der Tätigkeit im Rahmen des Projektes, nutzen lassen.

Auch wenn der Einsatz des Stipendiaten zweifellos alles in allem durchaus erfolgreich verlaufen ist, bleibt doch festzuhalten, daß aufgrund der geschilderten Restriktionen die darin liegenden

Möglichkeiten bei weitem nicht ausgeschöpft werden konnten. Dieser Sachverhalt sollte u.E. zu Überlegungen Anlaß bieten, wie man in Zukunft für günstigere Voraussetzungen beim Stipendienteneinsatz (günstiger aus der Sicht der Forschungsprojekte, vor allem aber aus der Sicht der betroffenen Studenten) sorgen kann.<sup>8</sup>

### 3. Der Einstieg in die Projektarbeiten

Da bei Antragserstellung nicht im einzelnen zu klären war, welche Daten über die Vertretungssituation im Kfz-Gewerbe bei der Vorstandsverwaltung, bei den Bezirken und bei den Verwaltungsstellen verfügbar wären bzw. welche dort (und unter welchen Prämissen) bereitgestellt werden könnte, wurde im Antrag offengehalten, welche Schritte zur Erstellung der dort angekündigten "Bestandsaufnahme" (vgl. Mendius, Weimer 1988, S. 21) eingeleitet werden müßten. Erste Rücksprachen ergaben sehr schnell, daß nicht damit gerechnet werden konnte, daß auf den verschiedenen gewerkschaftlichen Ebenen umfassendere Daten abrufbar sein würden. Zum einen war davon auszugehen, daß solches Material nur in beschränktem Umfang verfügbar sein würde, vor allem aber wäre die ggf. erforderliche Aufbereitung der Daten - vor allem auf der Ebene der Verwaltungsstellen (vgl. dazu auch Kap. IV, 1.) - auf vermutlich kaum überwindbare Kapazitätsengpässe gestoßen. In Abstimmung mit Vertretern der Handwerksabteilung und der Betriebsratsabteilung bei der Vorstandsverwaltung in Frankfurt wurde daher versucht, Wege zu finden, um die Lücken bei den Basisdaten zu schließen.

Dabei wurden u.a. folgende Möglichkeiten der Generierung von umfassenderen Primärdaten erörtert:

1. Die Durchführung einer schriftlichen Befragung in allen Kfz-Betrieben mit Betriebsrat bzw. nur in ausgewählten Betrieben. Dabei sollten die Betriebsräte die Adressaten für den Fragebogen bilden; aufgrund von Erfahrungen mit vergleichbaren Befragungen war deutlich, daß auf diese Weise allenfalls ein relativ knapper Fragenkatalog vorgelegt werden könnte (anzustrebende Fallzahl: ca. 800 - Vollerhebung).
2. Mündliche Befragung der Betriebsräte mit einem ausführlicheren Fragebogen, der mit Hilfe der zuständigen Sekretäre auszufüllen wäre; Beschränkung auf eine Reihe von Verwaltungsstellen in ausgewählten Bezirken (anzustrebende Fallzahl: ca. 100-200).
3. Ausführliche mündliche Befragung mit einem umfassenderen Leitfaden (40-60 Minuten Interviewdauer) mit erheblichem Anteil offener Fragen. Durchführung der Befragung durch das Projektteam (u.U. ergänzt durch einschlägig qualifizierte, erfahrene Stipendiaten) im Rahmen oder am Rande von gewerkschaftlichen Veranstaltungen, bei denen in größerer Zahl Betriebsräte aus dem Kfz-Handwerk anwesend sind (anzustrebende Fallzahl: ca. 50-80).

<sup>8</sup> Selbstverständlich wären die Bearbeiter bereit, die gemachten Erfahrungen und daraus abzuleitende Schlussfolgerungen ggf. mit Vertretern der Stiftung zu diskutieren.

4. Mündliche Befragung, mit einem weitgehend aus geschlossenen Fragen bestehenden Fragebogen, zusätzlich einige wenige, leicht zu kodierende offene Fragen (Dauer ca. 30 Minuten); Interviewer aus dem Projektteam, Ergänzung ggf. durch eingearbeiteten Stipendiaten oder studentische Hilfskraft; Durchführung der Interviews im Rahmen von gewerkschaftlichen Veranstaltungen (wenn eine Fallzahl von ca. 200 zu erreichen gewesen wäre, hätte man auf diesem Wege repräsentative Ergebnisse erzielen können).
5. Ausführliche, leitfadenorientierte Expertengespräche mit Kfz-Betriebsräten (zwei Stunden oder länger), Durchführung durch das Projektteam (anzustrebende Fallzahl: 20-30).

Eine eingehende Diskussion der Alternativoptionen mit Vertretern der IG Metall und später im Projektbeirat ergab, daß man die Frage, ob zusätzlich eine getrennt zu kalkulierende und zu beantragende umfassendere Befragung durchgeführt werden sollte, bis auf weiteres zurückstellte, weil sich eine andere, zwar nicht alternative, aber doch vordringlich zu klärende Option für die Beschaffung von Überblicksdaten eröffnete.

Zum Zeitpunkt des Beginns der Projektarbeiten liefen gerade die Vorbereitungen zur Durchführung der Betriebsratswahlen 1990 an. Die IG Metall verteilt bei den Betriebsratswahlen in ihrem Organisationsbereich Erhebungsbögen, die von den Betriebsräten ausgefüllt und an die Vorstandsverwaltung zurückgeschickt werden sollen. Diese Unterlagen enthalten eine Reihe von Strukturinformationen. Erfasst werden bei diesen Wahlerhebungen neben der Betriebsanschrift unter anderem die Belegschaftszahlen, die Verteilung nach Gruppen (Arbeiter, Angestellte, Auszubildende nach Geschlecht), die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder, die Zahl der Betriebsräte und deren Organisationsgrad. Nicht systematisch erfasst wird dagegen im Bereich des Kfz-Handwerks die Markenzugehörigkeit des Betriebs - eine aus der Projektperspektive sehr wichtige Information.<sup>9</sup> Da angenommen werden konnte, daß sich die dabei erhobenen Informationen auch als Datengrundlage für die Projektarbeit eignen würden, wurden Überlegungen angestellt, die Daten entsprechend auszuwerten. Mit der Beilegung eines kurzen Zusatzfragebogens für das Kfz-Handwerk wäre es darüberhinaus möglich gewesen, neben der Fabrikatzugehörigkeit auch noch eine Reihe weiterer wichtiger Informationen abzufragen, gleichwohl wurde eine derartige "Beipackerhebung" nicht durchgeführt. Zum einen gab es seitens der Zuständigen bei der IG Metall Bedenken, daß man mit einer solchen Zusatzanforderung den Rücklauf auch des Hauptfragebogens gefährden könnte, weil man die Erfahrung gemacht hatte, daß selbst dessen Ausfüllen gerade in Handwerksbetrieben oft erst dann erfolgte, wenn die zuständigen Sekretäre den Betriebsräten (im übertragenen Sinne oder auch wörtlich) "die Hand führten". Zum anderen zeigte es sich, daß die Beifügung eines Zusatzfragebogens für die Betriebe des Kfz-Handwerks mit Betriebsrat eine Reihe von Vorabklärungen in der Organisation erfordert hätte und daher mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr rechtzeitig hätte realisiert werden können.

<sup>9</sup> Außer in den Fällen, in denen sie sich aus der Anschrift - z.B. VAG-Musterbetrieb - ergab, was aber, wie sich zeigte, nur vergleichsweise selten der Fall war.



### 3.1 Nutzung der Daten der Betriebsratswählerhebung

Beschlossen wurde dagegen, eine Auswertung der "normalen" Betriebsratswählerhebung für das Kfz-Handwerk. Um auch Veränderungen dokumentieren und Trends analysieren zu können, sollten die Ergebnisse der Wahl 1987 und die der Wahl 1990 ausgewertet werden.

Um den Zugang zur Nutzung des Materials zu erhalten, waren zunächst eingehende Gespräche mit Vertretern des zuständigen Vorstandsbereichs bei der IG Metall erforderlich, die auch zu einer Zusage führten, die Daten für die wissenschaftliche Auswertung verwenden zu dürfen. Gleichzeitig wurde beschlossen, den Versuch zu machen, die großenteils fehlenden Angaben zur Fabrikatzugehörigkeit der Kfz-Betriebe zu ergänzen. Dabei haben wir uns für ein kombiniertes Verfahren (der Nutzung von Nachschlagewerken und zusätzliche telefonische Recherchen) entschieden. Um den dadurch für das Projekt entstehenden erheblichen Zusatzaufwand in Grenzen zu halten, wurde u.a. für diese Aufgabe der Einsatz eines Stipendiaten der Hans-Böckler-Stiftung vorgesehen und auch realisiert.

Während zunächst mit den Vertretern der IG Metall abgesprochen worden war, daß die Daten der Erhebungen 1987 und 1990 dem ISF auf Datenträgern zur Verfügung gestellt werden sollten, wurde uns später mitgeteilt, daß aus Gründen des Datenschutzes nur eine Überlassung des Materials in Form von EDV-Listen möglich sein würde. Die Folge war, daß ein zusätzlicher Arbeitsschritt eingeplant werden mußte, nämlich die Daten im ISF auf ihre Richtigkeit zu überprüfen, erneut einzugeben usw., was mit einem ganz erheblichen Mehraufwand verbunden war.

Bei den Gesprächen mit der IG Metall war uns angekündigt worden, daß wir die Daten für die Wahlen 1987 sofort (Frühjahr 1990), die für 1990 im Sommer 1990 erhalten würden. Angefordert wurden die 87er-Daten dann im März 1990. Im April gingen die EDV-Listen ein. Allerdings fehlten Angaben zu einer Reihe von Verwaltungsstellen. Da wir die letzten fehlenden Datenlisten für 1987 nach weiteren Anfragen erst im März 1991 erhielten, wurde bereits vorab mit der Eingabe der Daten begonnen und auch - um berechtigten Nachfragen nach Zwischenergebnissen nachkommen zu können - Vorabauswertungen mit Teilgesamtheiten des 87er Datensatzes vorgenommen.<sup>10</sup>

Die Verfügbarkeit der 90er Daten (ursprünglich erwartet für Sommer 90) verzögerte sich ebenfalls erheblich. Auf Anforderung im November 1990 wurden uns im Januar 1991 Datenlisten zugesandt. Diese erste Sendung umfaßte aber insgesamt nur ca. 650 Betriebe. Nachdem es für die Wahl 1987 über 900 Betriebe mit gemeldeten Betriebsräten gegeben hatte und nachdem die Vertreter der Handwerksabteilung nachdrücklich betonten (vor allem aufgrund von Kenntnissen über Betriebsratsneuwahlen), daß die Zahl 1990 deutlich höher liegen müßte, war daraus zu schließen, daß sich nicht die Zahl der "Betriebsratsbetriebe" verringert hatte, sondern der Rücklauf von Fragebögen trotz der seit der Wahl weit fortgeschrittenen Zeit immer noch sehr unvollständig war. Auch mit der dritten Sendung im August 1990 lag der Stand noch immer um ca. 280 Betriebe unter dem von 1987.

<sup>10</sup> Auch die stufenweise Dateneingabe und die Auswertung vorläufiger Datensätze war wiederum mit Mehraufwand gegenüber den Planungen verbunden.

Da mit einer so stark reduzierten Datenbasis schon die Validität der Ergebnisse für 1990 in Frage gestanden hätte, vor allem aber auch der Wert des Vergleichs beider Wahlerhebungen als erheblich eingeschränkt hätte gelten müssen, und nachdem auf der anderen Seite nach den bereits eingetretenen außerordentlichen Verzögerungen weiteres längeres Zuwarten wegen der begrenzten Projektlaufzeit nicht möglich war, wurde beschlossen, einen Versuch zu machen, den Rücklauf doch noch zu verbessern. Gestartet wurde im Sommer 1991 eine "Nachfaßaktion", bei der zunächst die zuständigen Sekretäre in allen Verwaltungsstellen, aus denen noch Meldungen ausstanden, angeschrieben und um ihre Mithilfe gebeten wurden. Anschließend wurde durch den Stipendiaten in den angeschriebenen Verwaltungsstellen telefonisch recherchiert, ob Betriebe, aus denen noch Meldungen ausstanden, tatsächlich nicht mehr existierten, ob sie weiterbestehen aber keinen Betriebsrat mehr haben oder ob noch damit zu rechnen sei, daß die dortigen Betriebsräte ihren Fragebogen nachlieferten. Im Anschluß an diese wiederum aufwendige Aktion ging nochmals eine Reihe von Fragebögen ein, so daß wir zum Endzeitpunkt der Nachfrist für die "Spätmelder" (d.h. zum 30.9.1991, bei einem Wahltermin im Frühjahr 1990) über ca. 700 Meldungen verfügten. Ende 1991 konnte dann die abschließende Eingabe erfolgen und mit den endgültigen Auswertungsarbeiten begonnen werden.

Wegen der zahlreichen Faktoren, die die Nutzung der Ergebnisse der Betriebsratswahlen 1987 und 1990 weit über jedes vorhersehbare Maß kompliziert haben, haben sich die damit zusammenhängenden Arbeiten nicht nur außerordentlich stark verzögert, sondern haben auch weit mehr Aufwand hervorgerufen als zu erwarten war. Die Ergebnisse der dann vorgenommenen Auswertung finden sich in Kapitel III, Näheres zu weiteren Problemen, die dabei aufgetreten sind, ist im Anhang ausgeführt.

### **3.2 Verbreiterung der Datenbasis durch mündliche Interviews**

Zwar konnte erwartet werden, daß durch die Auswertung der Betriebsratswählerhebungen auf der einen Seite eine breite Basis mit Grundinformationen geschaffen werden würde, auf der anderen Seite war aber auch klar, daß ein erheblicher Teil der erforderlichen Informationen auf andere Weise würde beschafft werden müssen. Daher wurde - nachdem die erforderlichen Schritte zur Ergänzung und Auswertung der Betriebsratswählerhebung eingeleitet worden waren - die Diskussion der Frage nach möglichen anderen, vor allem qualitativ noch ergiebigeren Datenquellen wieder aufgenommen. Ausgangspunkt der Überlegungen war dabei, Wege zu finden, mit möglichst geringem Aufwand möglichst viele Arbeitnehmervertreter aus dem Kfz-Gewerbe zu erreichen.

Man kam zu dem Schluß, daß dafür die Nutzung ohnedies stattfindender Veranstaltungen ein günstiger Weg sein könnte. Neben Bildungsveranstaltungen, Tarifkommissionssitzungen und so weiter, kamen für die Durchführung von Interviews vor allem die anstehenden Bezirkshandwerkskonferenzen in Betracht, weil gerade bei diesen Veranstaltungen damit gerechnet werden konnte, daß jeweils eine größere Zahl von Kfz-Betriebsräten ansprechbar sein würde.

In Abstimmung mit Vertretern des Projektbeirats wurde beschlossen, daß das Projektteam zunächst geeignete Befragungsinstrumente entwickeln und erproben sollte, um dann die Entscheidung zu treffen, ob die gewählte Befragungsform erfolgversprechend wäre, deshalb in größerem Umfang fortgesetzt und auf eine Fallzahl gebracht werden sollte, die repräsentative Aussagen zulassen würde.

In der Folge wurden ausführliche teilstandardisierte Fragebogen für mündliche Interviews entwickelt, und zwar eine "Langversion", deren Beantwortung ca. eine Stunde beansprucht hätte, und eine kürzere Variante, bei der mit ca. 30 Minuten Interviewdauer gerechnet wurde. Die Fragebogen waren voll kompatibel gestaltet, d.h. der längere enthielt sämtliche im kürzeren gestellten Fragen, zum Teil aber in noch stärkerer Detaillierung, außerdem noch einige zusätzliche Fragen.<sup>11</sup> Erste Erprobungen bei gewerkschaftlichen Veranstaltungen zeigten dann, daß die Durchführung der kürzeren Interviews relativ problemlos möglich war, während die Langfassung zeitliche Anforderungen stellte, die schwer "am Rande" von Veranstaltungen unterzubringen waren. Daher wurde zunächst mit dem - sukzessive weiterentwickelten - kürzeren Fragebogen weitergearbeitet.<sup>12</sup> Nachdem sich gezeigt hatte, daß die Antwortbereitschaft der Befragten hoch und die Fragen von einer Art waren, daß sie ohne weiteres im Zuge der Veranstaltungen beantwortet werden konnten (also keine Sichtung von Unterlagen erforderten usw.), war davon auszugehen, daß auf diese Weise ohne weiteres die für repräsentative Ergebnisse erforderliche Zahl von ca. 200 Interviews zu erreichen gewesen wäre.

Daher wurde eine detaillierte Kalkulation des Aufwands, der für die Durchführung der übrigen Interviews, für die Vercodung der Daten und für die Auswertung mit entsprechenden Programmen erforderlich gewesen wäre, erstellt und dem Projektbeirat vorgelegt.<sup>13</sup> Da die erforderlichen Mittel weder von der Hans-Böckler-Stiftung noch von der IG Metall bereitgestellt werden konnten, mußte die Befragung abgebrochen werden. Angesichts des erreichten Standes, der Fülle der erhobenen Informationen sowie der hohen Antwortbereitschaft der Befragten einerseits und des begrenzten zusätzlichen Mittelaufwandes, der erforderlich gewesen wäre andererseits, ist dies aus wissenschaftlicher, nicht zuletzt aber auch aus organisationspolitischer Sicht u.E. sehr bedauerlich.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Ebenso vorgesehen war die Möglichkeit, die Ergebnisse der Interviews mit den Daten aus der Betriebsratswählerhebung für den Betrieb, aus dem der Befragte kam, zusammenzuspielen. Das hätte es ermöglicht, ggf. Angaben, die dem Interviewten nicht geläufig waren (z.B. genaue Zahl der Gewerkschaftsmitglieder), zu ergänzen.

<sup>12</sup> Die entsprechenden Fragebögen können ggf. als Anlage beigefügt werden.

<sup>13</sup> Auch diese Aufstellung kann als Anlage dokumentiert werden.

<sup>14</sup> Bis zu diesem Zeitpunkt waren - mit graduell unterschiedlichen Fragebögen (Weiterentwicklung im Zuge der Pretests) 54 Kollegen aus dem Kfz-Handwerk befragt worden, 48 davon aus Betrieben, für die auch Angaben aus der 87er Betriebsratswählerhebung vorlagen. Diese Interviews können aufgrund der geringen Zahl zwar nicht als repräsentativ angesehen werden, sie liefern aber dennoch zahlreiche wichtige Informationen, wie eine kursorische Sichtung bestätigte. Um trotz nicht bereitgestellter Mittel eine sinnvolle Nutzung des Materials zu erreichen und die Ergebnisse zugänglich zu machen, werden die Interviews im Rahmen der Dissertation von E. Heidling, die in engem Zusammenhang mit dem Projekt entsteht, qualitativ ausgewertet (vgl. Heidling 1993).

### 3.3 Kooperationsaktivitäten im Bereich des Kfz-Handwerks

Zu den im Rahmen des Vorhaben ins Zentrum gerückten Fragestellungen gehört - wie bereits erwähnt - die Frage nach den Möglichkeiten, die in überbetrieblicher Kooperation zwischen Kfz-Betriebsräten, vor allem aber auch in der Zusammenarbeit von Kfz-Betriebsräten mit Betriebsräten aus Automobilherstellerunternehmen, liegen (vgl. dazu Kap. IV, 2.).

Dazu war von verschiedener Seite zu hören, daß es zumindest den einen oder anderen Versuch bereits gegeben habe, solche Kooperationen aufzubauen und daß wohl einige Zusammenkünfte auch stattgefunden hätten. Nachdem weiter auf die im Rahmen der Interviewaktion (s.o.) gestellten Fragen nach der Bereitschaft der Befragten, sich an solchen Formen der Zusammenarbeit zu beteiligen, durchweg hohes Interesse geäußert worden war, wurde beschlossen, möglichst flächendeckend in Erfahrung zu bringen, ob bzw. in welchem Umfang tatsächlich solche Formen der Zusammenarbeit bestanden, wer daran beteiligt war, wie sie organisiert waren usw. Deshalb wurden in sämtlichen Bezirken die für das Handwerk zuständigen Sekretäre angeschrieben, anschließend wurde mit den auf diese Weise erreichten Kollegen noch ein ausführlicheres Telefongespräch geführt. Das Ergebnis war, daß auf dieser Ebene nur einzelne Aktivitäten, die eher "ad-hoc"-Charakter hatten, bekannt waren.

Zu den wichtigsten Arbeitsschritten gehörte dann die Vorbereitung von Treffen zwischen Herstellerbetriebsräten und Betriebsräten aus dem Bereich der entsprechenden Markenbetriebe durch das Projektteam. In diesem Zusammenhang wurden ausführliche Gespräche bei den Betriebsräten sämtlicher großen deutschen Automobilhersteller geführt. Bei zwei Marken (Opel, VAG) gelang es dann, nach z.T. erheblichem zeitlichen Vorlauf und großem Koordinierungsaufwand, entsprechende Treffen durchzuführen. Auf diese Treffen, ihre Ergebnisse und die sich daraus ergebenden Schlußfolgerungen wird ausführlich unter Kap. IV, 2.5 in diesem Bericht eingegangen.

### 3.4 Außenkontakte im Rahmen des Projekts

Neben der eigentlichen Projektarbeit hat das Forschungsteam von Beginn an versucht, das Vorhaben und seine Zielsetzungen möglichst breit im Bereich der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen im Kfz-Handwerk bekannt zu machen. Einerseits war damit beabsichtigt, für eine Mitarbeit zu werben, andererseits sollten erste Ergebnisse vorgestellt werden. Insbesondere an der Präsentation von Resultaten entwickelte sich ein zunehmendes Interesse. Referiert wurde von Mitgliedern des Teams (außer auf den Sitzungen des Projektbeirats) unter anderem auf der Bezirkskonferenz 1990 in Siegen, auf einer Zukunftswerkstatt der Innovationsberatungsstelle in Berlin 1991, vor dem Bundeshandwerksausschuß der IG Metall 1992, auf der Bundeshandwerkstagung des DGB 1991. Außerdem wurde für die Bundeshandwerkskonferenz der IG Metall 1992 ein Beitrag mit wichtigen Projektergebnissen verfaßt und im Materialband abgedruckt.



### 3.5 Nutzung und weiterführende Auswertung der Projektergebnisse im Rahmen einer Dissertation

Im Rahmen des Vorhabens war einer der Projektmitarbeiter (E. Heidling) auf einer Teilzeitstelle mit Promotionsmöglichkeit eingesetzt.<sup>15</sup> Für seine Doktorarbeit wählte er das Thema "Institutionalisierte Interessenvertretung unter "systemischen" Vorzeichen - Das Beispiel des Kfz-Gewerbes", das in engem Zusammenhang mit dem Vorhaben bearbeitet wurde.<sup>16</sup> Vertiefend behandelt wird dort die Frage, welche Probleme sich für die Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe durch die enge Anbindung an die Automobilindustrie ergeben. Im Mittelpunkt stehen dabei der Umfang und die Reichweite von drei Verhandlungsfeldern (Arbeitszeit, Lohn und Leistung, Qualifikation), wobei jeweils die tariflichen Bestimmungen mit der konkreten betrieblichen Umsetzung<sup>17</sup> verglichen werden. Durch die Analyse beider Ebenen soll dann näher bestimmt werden, wie sich die Vorgaben der Automobilhersteller auf das Verhandlungssystem im Kfz-Gewerbe auswirken. Diese Konstellation ermöglicht es, einige wichtige Fragestellungen zusätzlich aufzugreifen, andere intensiver, als das im Rahmen des Vorhabens möglich war, zu verfolgen.

---

<sup>15</sup> Am ISF werden seit einigen Jahren jüngere Wissenschaftler auf Teilzeitstellen beschäftigt, um ihnen die Gelegenheit zu geben, parallel zur Mitarbeit an Forschungsprojekten über mit den Projektarbeiten in engem Zusammenhang stehende Fragestellungen zu promovieren.

<sup>16</sup> Die Arbeit wird voraussichtlich 1993 vorliegen.

<sup>17</sup> Grundlage dieses Arbeitsschritts sind in erster Linie die 54 Interviews der Befragungsaktion mit Betriebsräten aus Kfz-Betrieben.

## II. Zur Situation der Arbeitskräfte im Kfz-Handwerk

### 1. Entwicklungstendenzen wichtiger Rahmenbedingungen der Branche

#### 1.1 Veränderungen wichtiger wirtschaftlicher Kennziffern

##### 1.1.1 Einführung

Die wirtschaftliche Situation der Betriebe des Kfz-Gewerbes ist für die dort Beschäftigten in verschiedener Hinsicht von großer Bedeutung. Zum ersten hängt davon die Sicherheit der Arbeitsplätze ab. Aber auch, wenn die Arbeitsplatzsicherheit insgesamt durch die Situation der Betriebe nicht generell gefährdet ist, bzw. für die Belegschaftsteile, die von eventuell anstehendem Personalabbau nicht betroffen wären, werden die Arbeitsbedingungen, aber auch die Möglichkeiten der Interessenwahrnehmung in vielfältiger Weise durch die wirtschaftliche Situation der Betriebe beeinflusst. Deshalb sollen die wichtigsten Entwicklungen bei den Rahmendaten in der Vergangenheit skizziert und einige Überlegungen zu absehbaren Tendenzen für die Zukunft angestellt werden.<sup>18</sup>

Die Automobilproduktion und das Kfz-Handwerk, als der vertikal nachgelagerte Vertriebs- und Servicebereich, werden in erheblichem Umfang von denselben wirtschaftlichen Rahmendaten bestimmt, es gibt aber keine starre Verkopplung. Da für das Kfz-Gewerbe praktisch nur die Nachfrageentwicklung im Inland von Bedeutung ist,<sup>19</sup> können sich bei national versetzten Konjunkturzyklen erhebliche Unterschiede ergeben: So ist seit der Öffnung der innerdeutschen Grenzen der Inlandsabsatz an Neufahrzeugen, und damit der Umsatz des Kfz-Gewerbes, im Verhältnis viel stärker gestiegen als der Gesamtumsatz der deutschen Automobilproduzenten, da diese gleichzeitig auf vielen Auslandsmärkten erhebliche Einbrüche hinnehmen mußten.

Da die Verbraucher auf Einkommenseinbußen oft mit dem Hinauszögern von Wartungs- und Reparaturarbeiten, bzw. mit der Verlagerung solcher Aufgaben in den Bereich von Schwarzarbeit und "Do-it-yourself" reagieren, ist auch das Werkstattgeschäft nicht starr von den Neuzulassungen abhängig.

<sup>18</sup> Dabei geht es an dieser Stelle durchweg um globalere Aussagen. Selbstverständlich hängt die Entwicklung in jedem einzelnen Kfz-Marken-Betrieb (trotz seiner starken Abhängigkeit vom jeweiligen Hersteller und den ausgeprägten Vorsteuerungen, die von dort ausgehen, vgl. dazu auch den folgenden Abschnitt) auch in erheblicher Weise von Faktoren wie dem jeweiligen Standort, der Kapitalausstattung, nicht zuletzt aber auch von der Qualität der Unternehmensleitung sowie der Qualifikation und dem Engagement der Belegschaft ab. Gerade von dem zuletzt genannten Potential wird aber bislang - wie zu zeigen sein wird (vgl. 1.3 in diesem Kapitel) - nur sehr unzulänglich Gebrauch gemacht.

<sup>19</sup> Die deutschen Automobilhersteller haben dagegen durchweg einen Exportanteil um 50 % oder höher. Daher sind sie, und damit die Arbeitsplätze der Belegschaften bei den Herstellern und bei den Zulieferern, auch stark von den Entwicklungen auf den Auslandsmärkten abhängig.

Die Zahl der im Inland zugelassenen Neufahrzeuge bildet die Basis für den Handelsumsatz,<sup>20</sup> während der Werkstattumsatz vom Gesamtbestand an Kraftfahrzeugen abhängt.<sup>21</sup>

In die Betrachtung der Bestands- und Neuzulassungszahlen werden auch ausländische Marken einbezogen, da sie mit einem Marktanteil von über 30 % in der Bundesrepublik im Kfz-Gewerbe eine wichtige Rolle spielen.<sup>22</sup>

### 1.1.2 Quantitative Entwicklungen der Automobilproduktion und des Absatzes

Betrachtet man die 70er und 80er Jahre insgesamt, so waren die Jahre 1987 (mit 4,634 Mio. Einheiten) 1988 (4,625 Mio. Einheiten) und 1989 (4,851 Mio. Einheiten) aus Sicht der Automobilunternehmen die erfolgreichsten. 1985 wurde die 60 %-Marke hinsichtlich des Exportanteils der deutschen Automobilproduktion erstmals überschritten (61,8 %), um dann wieder etwas abzufallen und 1989 diesen Wert erneut fast zu erreichen (59,7 %). Entsprechend der Entwicklung der Produktion entwickelte sich die Zahl der Neuzulassungen von Pkw (plus Kombis) im Inland. Während die Neuzulassungen in der ersten Hälfte der 80er Jahre stagnierten (von 1980 2,4 Mio. auf 1985 2,3 Mio. Einheiten), erfolgte im Rekordjahr 1987 ein Sprung auf 2,9 Mio. Einheiten. In den beiden Folgejahren stabilisierten sich diese Zahlen auf hohem Niveau (1988 und 1989 jeweils etwa 2,8 Mio. Einheiten).

Betrachtet man die Entwicklung der Zulassungszahlen differenziert nach Marken bzw. nach Gruppen von Herstellern (ausgewählte deutsche, europäische und japanische Marken), so zeigen sich sehr unterschiedliche Entwicklungen<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> Soweit Automobilhersteller Fahrzeuge direkt vertreiben (vor allem in Form der sogenannten Jahreswagen an ihre eigenen Beschäftigten, aber auch als "Großkundengeschäft" - z.B. mit Behörden, der Bundeswehr, großen Unternehmen und den Autoverleihfirmen), entgeht der entsprechende Umsatz dem Kfz-Gewerbe.

<sup>21</sup> Da Fahrzeuge mit zunehmendem Alter sukzessive aus dem Betreuungsbereich des markengebundenen Kfz-Gewerbes (auch wiederum zugunsten von markenfreien Betrieben, Schwarzarbeit, Do-it-yourself usw.) herauslaufen, sind für die Markenbetriebe vor allem die "jüngeren Jahrgänge" (bis 4-5 Jahre alt) maßgeblich.

<sup>22</sup> Allerdings gibt es in den Kfz-Betrieben, die ausländische Marken vertreten, nur noch weit seltener Betriebsräte als in denen mit deutschen Fabrikaten (vgl. III. 3.3.).

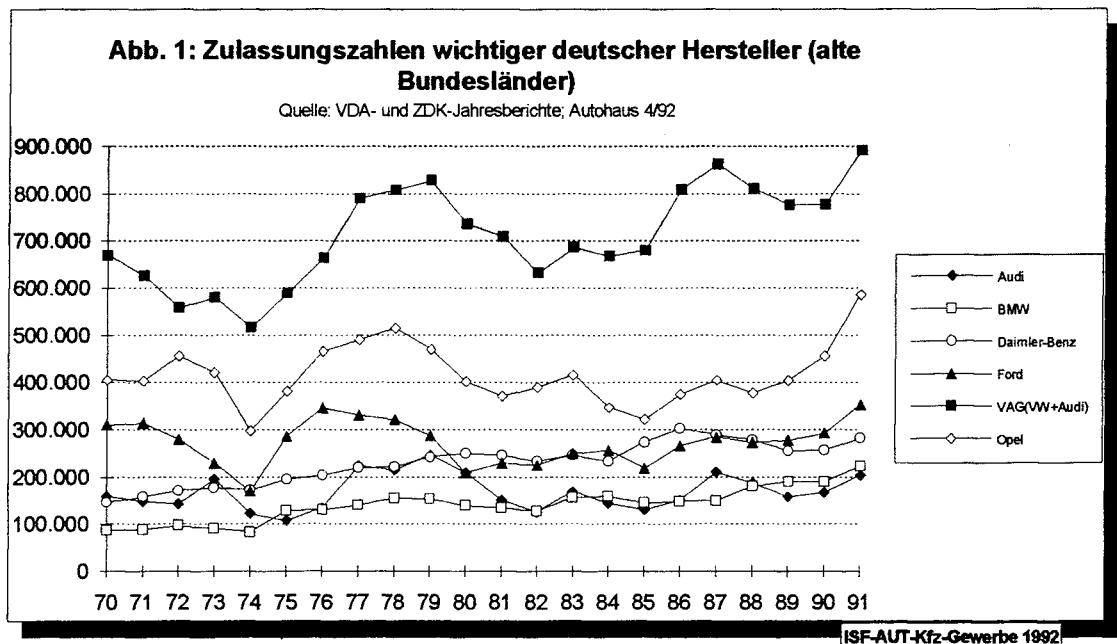
<sup>23</sup> Die in den folgenden Tabellen und Abbildungen verwendeten Daten stammen aus verschiedenen Jahrgängen der Jahresberichte des ZDK und des VDA sowie aus verschiedenen Ausgaben von "Autohaus" und "Promotor", genaue bibliographische Angaben finden sich im Literaturverzeichnis.

**Tabelle 1: Jährliche Zulassungen wichtiger Hersteller (alte Bundesländer)**

Jahr (zum 31.12)	85	87	88	89	90	91
BMW	144.262	148.922	180.644	190.730	190.665	222.266
Daimler-Benz	273.528	289.399	278.830	255.636	256.780	281.549
Ford	218.719	284.531	272.147	277.388	292.394	352.218
Opel	322.210	404.876	376.830	404.254	455.590	586.009
VAG (VW+Audi)	679.978	861.746	810.032	777.125	777.069	891.132
Citroen	37.038	43.392	38.077	40.396	46.545	45.702
Renault	74.099	86.424	74.332	91.597	100.375	147.551
Fiat	102.490	126.521	116.511	115.810	124.528	130.724
Honda	37.332	41.515	43.418	45.549	54.340	56.571
Mazda	66.863	90.969	91.508	91.045	100.542	97.265
Toyota	61.182	93.348	85.289	81.448	94.758	88.463
Nissan	63.253	85.540	81.733	75.503	78.168	118.548

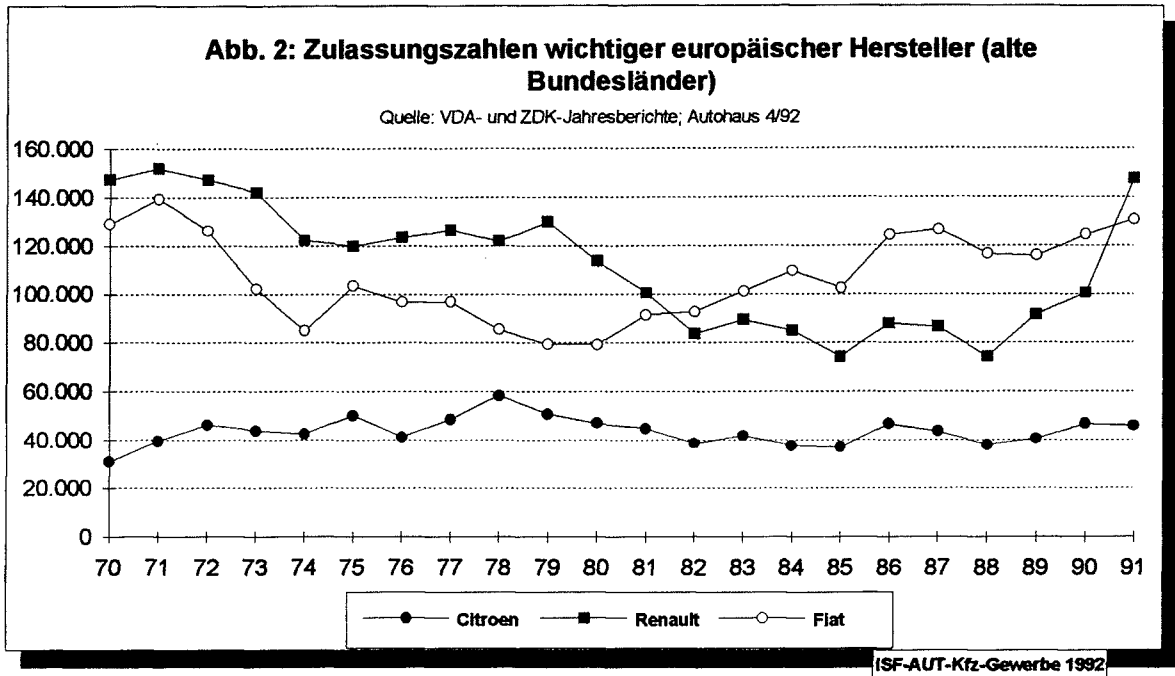
Quelle: ZDK-Jahresberichte; Autohaus 4/92 ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

Bei den deutschen Volumenherstellern setzte sich eine - schon bei einer Untersuchung Mitte der 70er Jahre konstatierte - Aufspaltung in zwei Gruppen<sup>24</sup> fort, und zwar in diejenigen Hersteller, die sich veränderter Nachfrage im Konjunkturverlauf relativ nahtlos anpaßten bzw. anpassen mußten (Opel, Ford, VW, Audi) auf der einen Seite und diejenigen Automobilproduzenten, die einen relativ kontinuierlichen Wachstumspfad beschritten (Mercedes Benz, BMW), auf der anderen Seite.

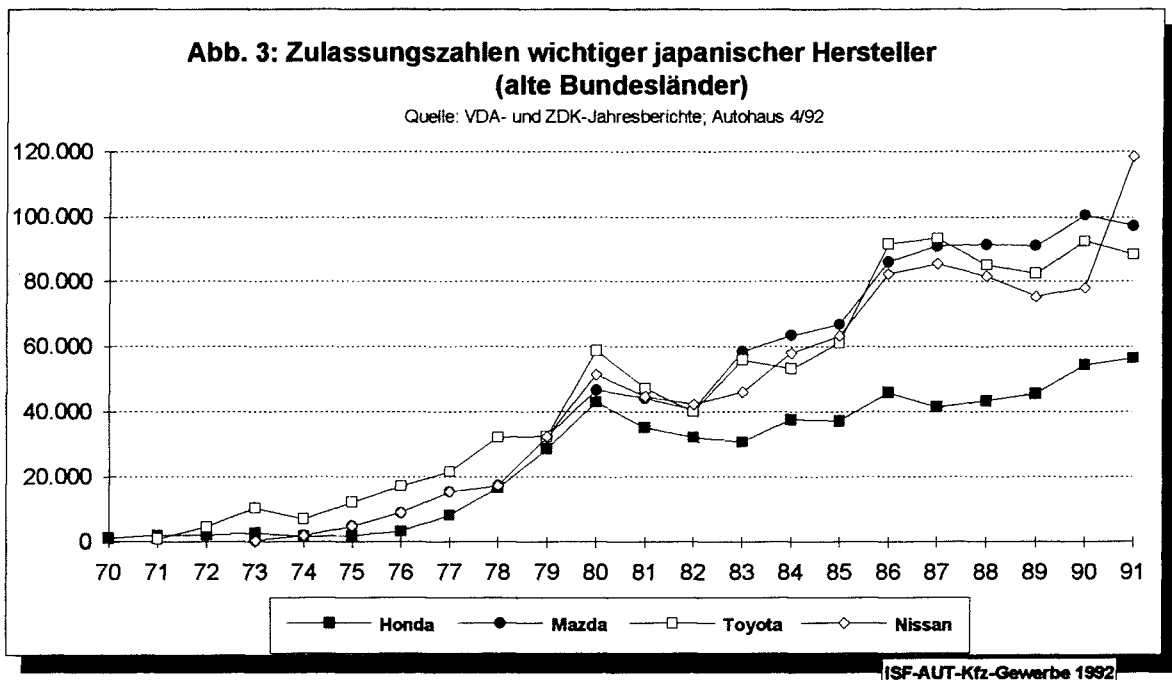


<sup>24</sup> Vgl. Mendius, Sengenberger 1976. Dort wurde anhand der beobachteten Strategien der Reaktion auf Veränderungen der Nachfrage zwischen "Anpassungsunternehmen" und "Stabilisierungsunternehmen" unterschieden, wobei sich letztere u.a. dadurch auszeichnen, daß sie zur Stabilisierung der Beschäftigung darauf verzichten, auf jede zusätzliche Nachfrage mit Kapazitätsausweitung zu reagieren. Interessant ist, daß sich offensichtlich nicht nur die damals beschriebenen Verhaltensoptionen nach wie vor ziemlich unverändert feststellen lassen, sondern daß es sich auch immer noch um die gleichen Unternehmen handelt, die diesen Konzepten zuzurechnen sind, und zwar obwohl es im Anschluß an den Einbruch 1974/75 Aussagen von maßgeblichen Vertretern des Managements von "Anpassungsunternehmen" gab, künftig stärker auf eine Stabilisierungsstrategie zu setzen und eine "Personalpolitik der mittleren Linie" zu fahren (Posth 1980).

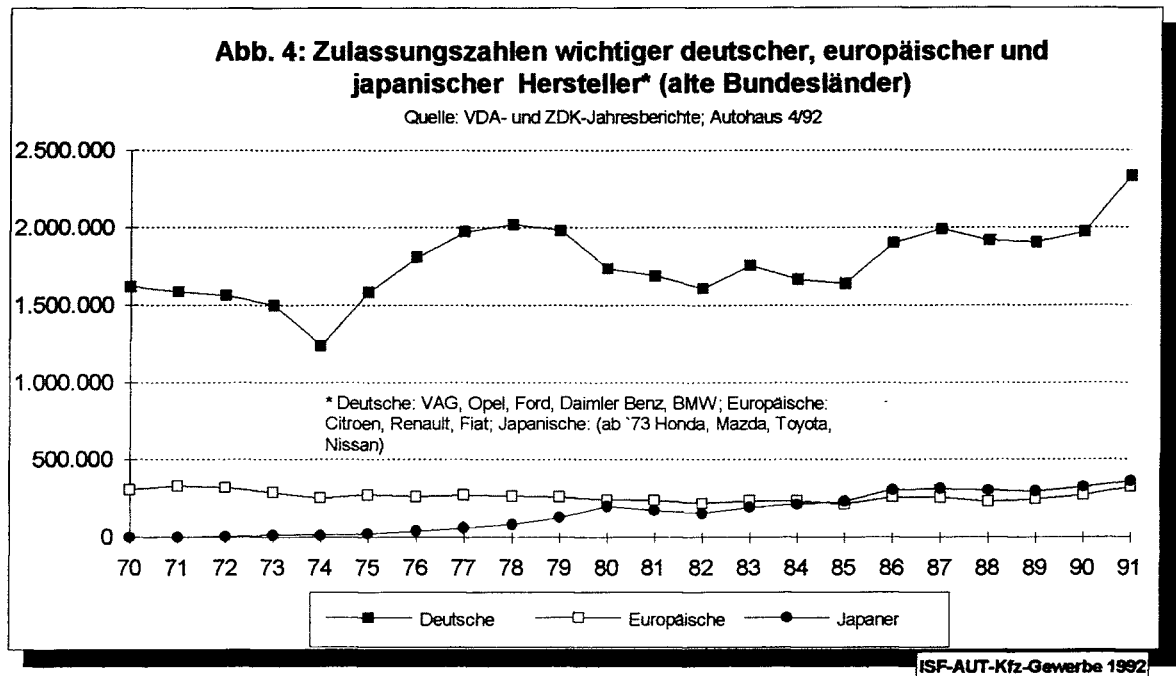
Ähnlich wechselhaft wie bei den deutschen "Anpassungsunternehmen" verlief die Entwicklung der Zulassungen in der Bundesrepublik bei den Herstellern aus dem europäischen Ausland (hier verdeutlicht am Beispiel von Fiat, Citroën und Renault).



Die Werte für japanische Hersteller dagegen (Honda, Mazda, Toyota, Nissan), die erst ab Beginn der 70er Jahre in größerem Umfang auf dem deutschen Markt auftraten, zeigen seitdem insgesamt einen - nur von leichten Schwankungen überlagerten - Trend zu starkem Wachstum.



Aggregiert man die Zulassungszahlen für die genannten Gruppen, so zeigt sich, daß bei den deutschen Herstellern per saldo die Wachstumseffekte dominierten, wobei allerdings das Zulassungsniveau von 1977/78 erst 1987 wieder erreicht wurde. Die Zulassungen der einbezogenen Hersteller aus dem europäischen Ausland stagnierten im wesentlichen und die der Japaner stiegen (im Aggregat noch stetiger) an.



Völlig unvorhergesehen kam es im Verlauf des Jahres 1989 zur Öffnung der Märkte in Osteuropa. Aus der Sicht der weltweit operierenden Automobilkonzerne stellten und stellen sich diese Entwicklungen wegen der dort durchweg sehr niedrigen "Pkw-Dichte" als "große Wachstumschancen" dar, die mit "außerordentlichen Herausforderungen" (Beschaffung aktuell 1991, S. 32) verbunden sind.

In Deutschland erhöhte sich 1990 die Kfz-Produktion - entgegen den Prognosen vor dem Fall der Mauer - auf das neue Rekordniveau von 4,976 Mio. Einheiten, die Pkw-Neuzulassungen (incl. Kombis) überschritten erstmals die Grenze von 3 Mio. Einheiten (vgl. VDA 1991)<sup>25</sup>. Bei einer Abnahme der Produktion in der Ex-DDR um 30 % auf 187.000 Fahrzeuge, wurden 1990 gleichzeitig 200.000 neue Fahrzeuge in die neuen Bundesländer geliefert, davon 72.000 aus Automobilwerken in den alten Bundesländern (vgl. Automobilproduktion 1991, S. 18). Wichtiger noch für den Gesamtabsatz war allerdings wohl der Verkauf von etwa 850.000 Gebrauchtwagen in die neuen Bundesländer, da durch diesen Abfluß die Nachfrage nach Neuwagen in den alten Bundesländern außergewöhnlich stieg (vgl. Shell 1991, S. 7). Dieser Trend setzte sich 1991 fort, als erstmals über 5 Millionen Kraftfahrzeuge produziert wurden. Entsprechend erhöhte sich die Zahl der neu zugelassenen Pkw und Kombi auf fast 4,5 Mio. Einheiten. Getragen wurde der Absatzboom vor allem

<sup>25</sup> Bis einschließlich 1990 beziehen sich die Zahlen wegen des noch im Aufbau befindlichen statistischen Berichtssystem in den neuen Bundesländern auf das Gebiet der Bundesrepublik nach dem Gebietsstand vor dem 3. Oktober 1990 (vgl. VDA 1991, S. 3).



durch die neuen Bundesländer, wo sich die Neuzulassungen um fast 160 % auf mehr als 730.000 Einheiten ausweiteten.

In der alten Bundesrepublik waren die deutschen wie die ausländischen Hersteller in gleichem Maße mit einem Plus von 13 % an den steigenden Zulassungszahlen im Bereich der Pkw und Kombis beteiligt. Dagegen steigerten die ausländischen Marken in den neuen Bundesländern ihre Neuzulassungen um 278 %, wodurch sie einen Marktanteil von 53 % erreichten, gegenüber nur gut 30 % in den alten Ländern (vgl. Autohaus 4/1992, S. 20). Die japanischen Marken (mit Ausnahme von Nissan) profitierten von dem Neuzulassungsboom nur unterdurchschnittlich (Honda) oder mußten sogar Rückgänge hinnehmen (Mazda, Toyota, Mitsubishi). Als Ursache gilt vor allem mangelnde Lieferfähigkeit.

Für die nächsten Jahre werden weiter günstige Prognosen für den Absatz in den neuen Bundesländern gestellt, weil man mittelfristig von einer Angleichung an das westliche Konsumniveau ausgeht. In den alten Bundesländern gab es etwa 46 Neuzulassungen pro 1000 Einwohner (1989), in der ehemaligen DDR aber 10,1 pro 1000 Einwohner (1988) (vgl. Voß 1990, S. 13). Bis 1995, so die Vermutungen von Experten, werden in den neuen Bundesländern pro Jahr zwischen 400.000 und 500.000 neue Autos verkauft, bis zum Jahr 2000 etwa 700.000 (vgl. ebd.; Wylie 1991, S. 7).

Von den Effekten der deutschen "Sonderkonjunktur" in den Jahren 1989/1990 profitierten nicht zuletzt die europäischen Hersteller. Im Gegensatz zur Produktionsentwicklung verringerte sich der französische Export nur um 0,7 %, der italienische nahm um 6,4 % zu, spanische Autohersteller erhöhten ihren Export um 13,3 % und die Ausfuhr aus Großbritannien erhöhte sich um 18,3 %. Dafür waren vor allem Exporte nach Deutschland verantwortlich: aus Frankreich und Italien wurden jeweils über 50 % mehr Autos importiert; aus Großbritannien 34 % sowie aus Spanien über 86 %. Vergleichsweise eher bescheiden fiel die Importsteigerung aus Japan mit 9 % aus, wenngleich von dort absolut gesehen mit über 450.000 Kfz auch 1990 die meisten Fahrzeuge nach Deutschland eingeführt wurden (vgl. VDA 1991, S. 400 f.).

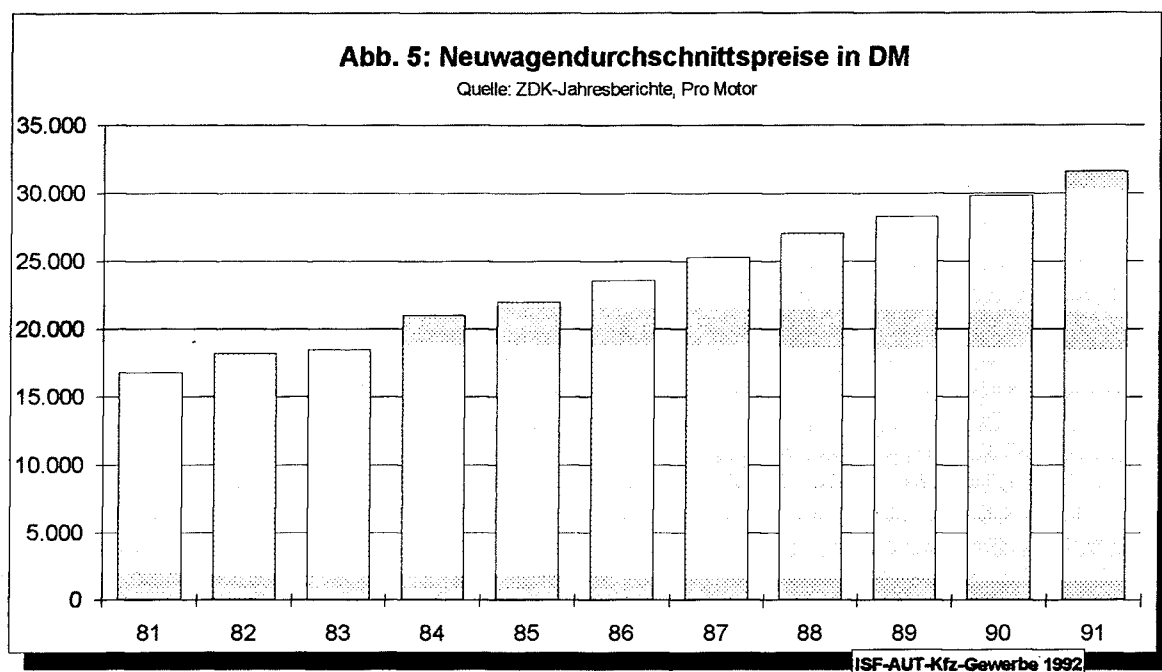
Wie die vorläufigen Zahlen für das Jahr 1991 zeigen, verschärften sich diese Tendenzen nochmals. Weiter rückläufig war der Kfz-Export der deutschen Hersteller, der sich gegenüber 1990 um 15 % verringerte. Dadurch fiel die Exportquote um fast 10 % auf knapp 47 % und erreichte den niedrigsten Stand der letzten 30 Jahre (vgl. Autohaus 4/1992, S. 20, VDA, div. Jahrgänge).

### **1.1.3 Strukturelle Veränderungen des Automobilabsatzes**

Neben diesen Entwicklungen bei den Stückzahlen bilden Veränderungen beim "Product-Mix", d.h. Verschiebungen bei der Zusammensetzung der verkauften Autos nach Größe und Ausstattung, wichtige Rahmenbedingungen für das Kfz-Gewerbe. Für die Bundesrepublik ist dabei eindeutig ein Trend zu hubraumstärkeren und teureren Autos erkennbar. 1980 fielen in die Kategorie bis 1,5 l noch etwa 46 % aller Neuzulassungen, 1985 nur noch etwa 32 %, 1990 ca. 28 %. Der Anteil der Neuzulassungen in der Klasse 1,5 bis 2 l stieg von etwa 38 % 1980 auf ca. 52 % 1985 und schließ-

lich auf knapp 57 % 1990. Nur wenig veränderte sich der Anteil der Klasse zwischen 2 l und 2,5 l Hubraum (1990 8,5 %) und der Klasse über 2,5 l (1990 gut 6 %)<sup>26</sup> (vgl. VDA, diverse Jahrgänge).

Zu dem Anstieg des Produktionsvolumens zwischen 1980 und 1987 von durchschnittlich knapp 7 % pro Jahr trug die Ausweitung der Stückzahlen mit 3,1 % bei, der Anteil der Stückwerterhöhung lag bei 3,8 %.(Hild 1989, S. 20). Der Trend zu größeren und damit teureren Autos wird auch an der Steigerung der durchschnittlichen Neuwagenpreise deutlich, die sich zwischen 1981 (16.800 DM pro Pkw) und 1990 (30.000 DM) fast verdoppelten.



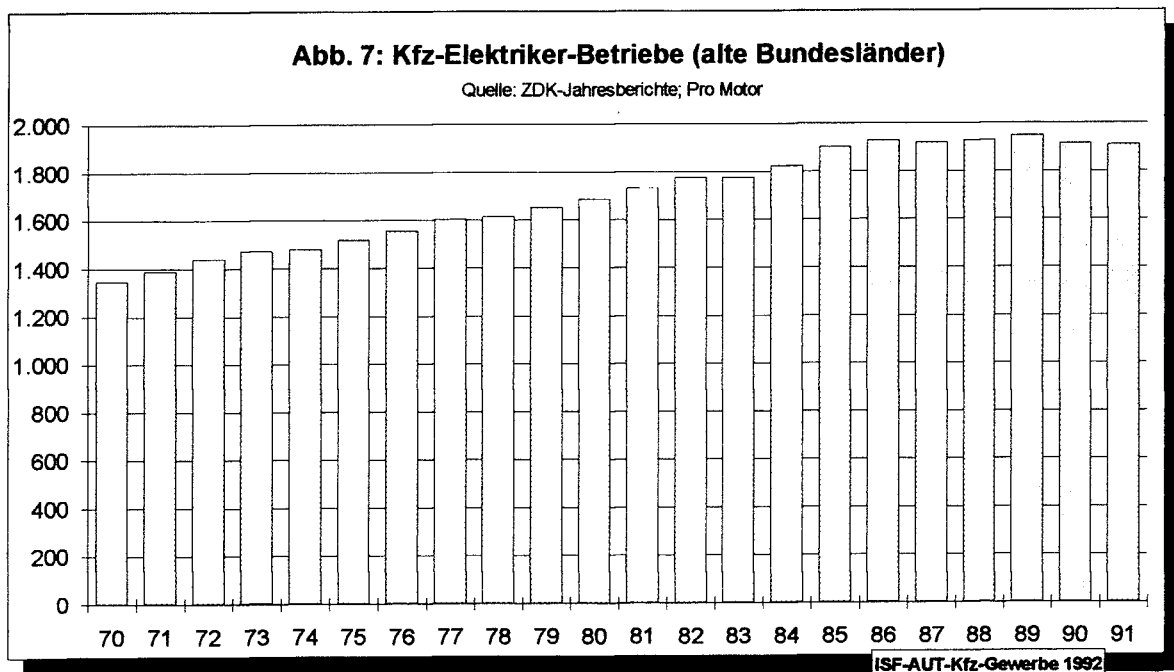
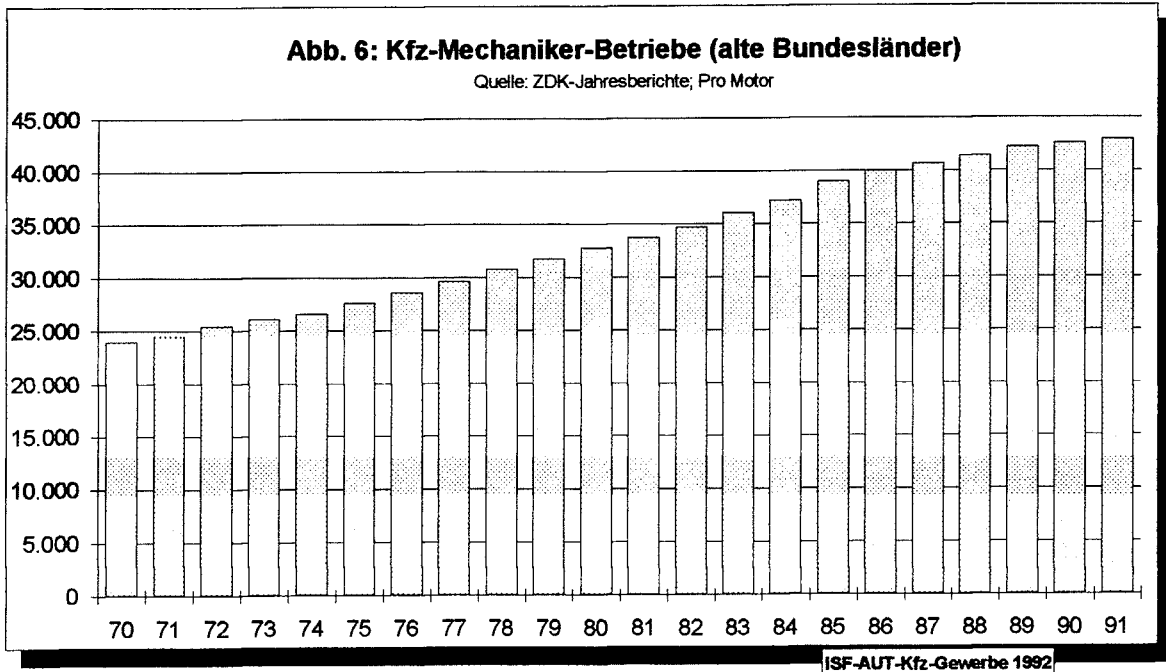
Ursachen sind die Zunahme des Hubraums, der Motorleistung sowie die steigende Zahl der Sonderausstattungen, die sich zwischen 1984 (etwa 3,5 Sonderausstattungen pro Fahrzeug) und 1990 (6,6 Sonderausstattungen) fast verdoppelten (vgl. DAT 1991, S. 40).

<sup>26</sup> Überproportionale Steigerungen der Zulassungszahlen sind bei den Kombis erkennbar. Dies betrifft die Hubraumklasse zwischen 1,5 und 2l, wo sich die Zahl der Kombis von etwa 100.000 Stück 1980 auf knapp 300.000 Stück 1990 fast verdreifachte. Eine noch höhere Steigerungsrate war in der Klasse über 2,5l bei den Kombis zu beobachten, wo nach knapp 13.000 Stück 1980 sich mit über 47.000 Stück 1990 die Zulassungszahl fast vervierfachte.

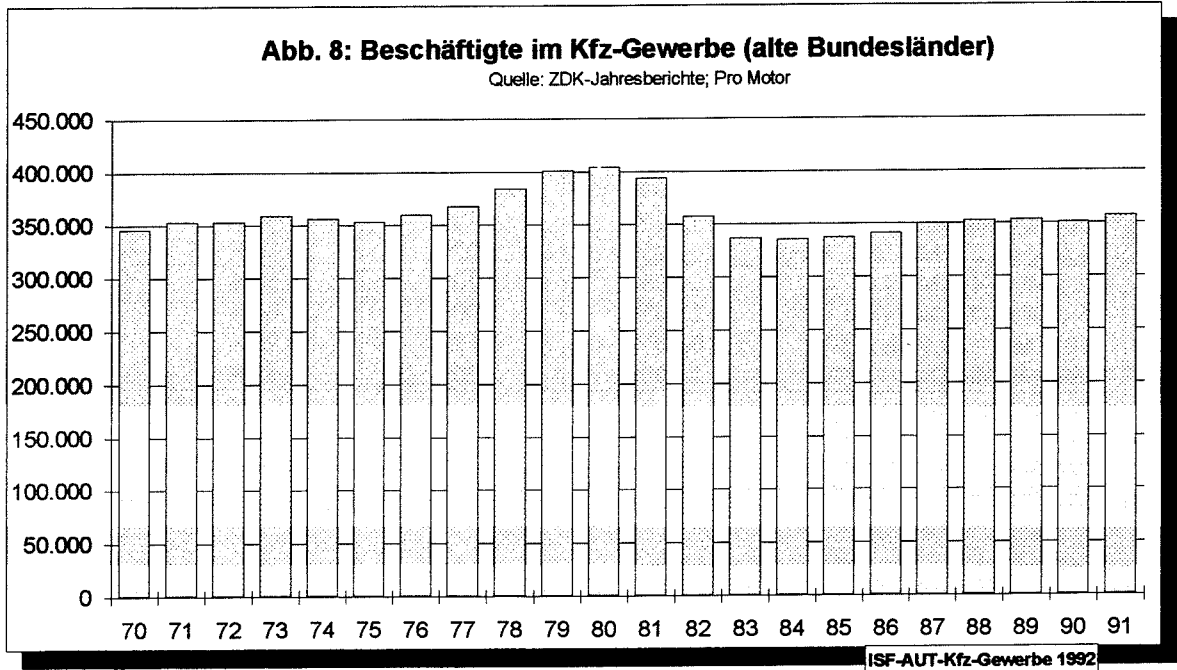


### 1.1.4 Entwicklungen der Betriebsstrukturen im Kfz-Gewerbe

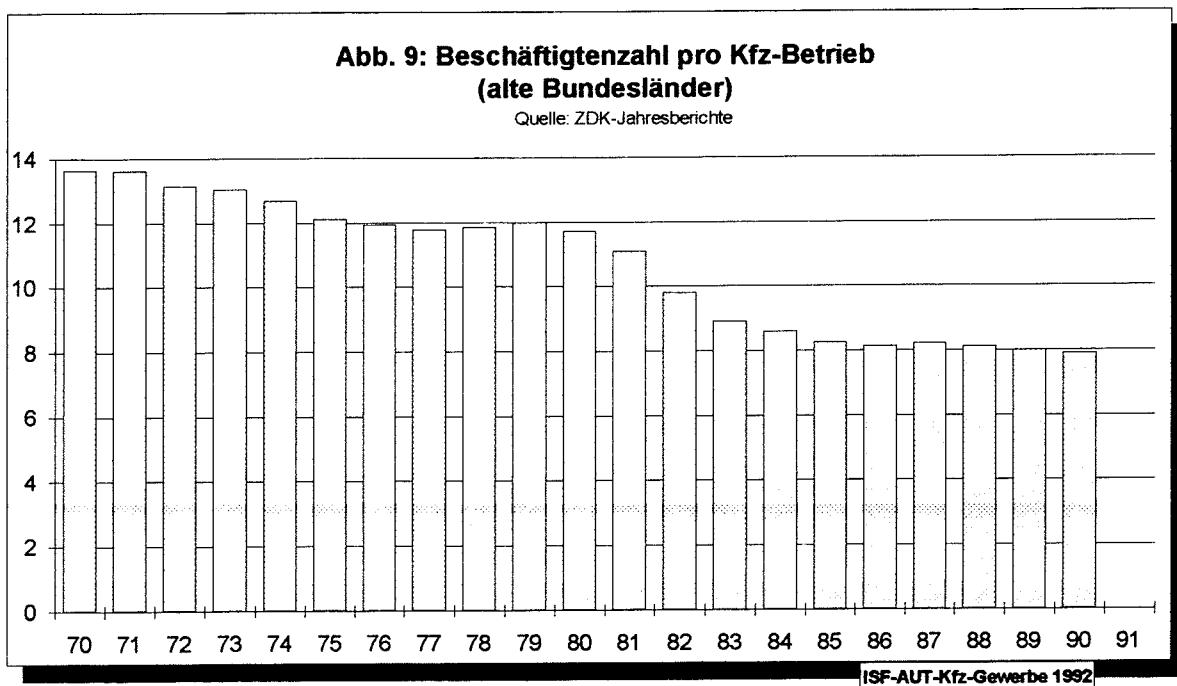
Die Anzahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe ist von ca. 26.000 1970 bis 1991 auf ca. 44.500 Betrieben (1991) angestiegen. Davon sind über 95 % Kfz-Mechaniker-, der Rest Kfz-Elektrik-Betriebe.



Die Zahl der Beschäftigten, die 1970 bereits bei knapp 350.000 gelegen hatte, erreichte 1980 mit über 400.000 ihren Höhepunkt, sank dann rasch wieder ab (Tiefststand 1984), um sich schließlich bei ca. 350.000 einzupendeln.



Die durchschnittliche Betriebsgröße sank aufgrund dieser Entwicklungen stetig von fast 14 Beschäftigten (1970), bis sie sich in den letzten Jahren bei etwa acht Beschäftigten pro Betrieb (incl. Inhaber und Auszubildende) stabilisierte.



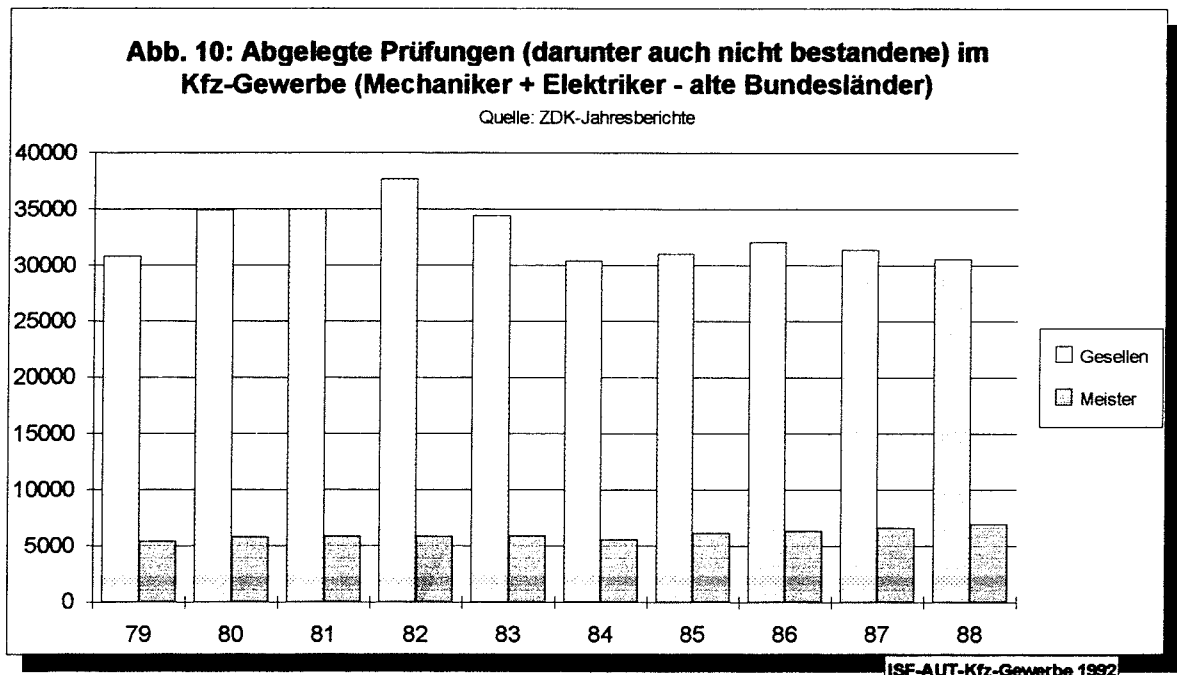
Diese Entwicklung dürfte stark durch den Zuwachs (durchschnittlich sehr kleiner) **markenfreier Betriebe** bestimmt sein, die etwa 40 % aller Kfz-Betriebe ausmachen (vgl. Rühl u.a. 1989, S. 3). Die starke zahlenmäßige Dominanz kleiner Betriebe im Kfz-Handwerk wird auch anhand der Verteilung nach Umsatzgrößenklassen deutlich.

**Tabelle 2: Kfz-Betriebe\* nach Umsatz-Größenklassen (alte Bundesländer)**

Jahr	81	83	86	87
bis 499000 DM	19,10%	27,00%	21,87%	20,89%
500000-999000 DM	15,20%	18,10%	19,85%	22,54%
1,0 Mio - 2,4 Mio DM	24,60%	23,00%	20,66%	24,31%
2,5 Mio - 4,9 Mio DM	15,80%	12,10%	14,58%	12,98%
5,0 Mio - 9,9 Mio DM	12,90%	7,90%	11,07%	11,21%
10,0 Mio - 39,9 Mio DM	10,90%	9,70%	10,26%	7,43%
über 40 Mio DM	1,50%	2,20%	1,49%	1,06%
Quelle: ZDK-Jahresberichte	ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992			

\*Betriebe mit Angaben zum Umsatz. 1986 machten 14,9 %, 1987 26,1 % keine Angaben, für 1981 und 1983 wurde die Zahl der Betriebe ohne Angabe nicht ausgewiesen.

Wachsende Betriebszahl und sinkende Durchschnittsgröße lassen sich nicht zuletzt mit der "Flucht in die Selbständigkeit" (vgl. Mendius u.a. 1988, S. 32) erklären, wofür die Entwicklung der Zahl der abgelegten Meisterprüfungen ein Indiz darstellt. Während in der ersten Hälfte der 80er Jahre pro Jahr etwa 5.500 Gesellen ihre Meisterprüfung im Kfz-Gewerbe absolvierten, stieg diese Zahl danach bis auf 6.468 im Jahr 1990 an.



Wegen ihrer geringen Betriebsgröße haben die markenfreien Betriebe mit etwa 20 % aller Wartungs- und Reparaturarbeiten einen unterdurchschnittlichen Anteil am Werkstattgeschäft, die Vertragswerkstätten führen dagegen etwa 50 % der Arbeiten aus und der Rest verteilt sich auf Tankstellen und den Do-it-yourself-Bereich. Markenfreie Betriebe befassen sich in erster Linie mit den älteren Autos. Vertragsbetriebe führen dagegen bei bis zu vier Jahre alten Fahrzeugen 70-80 %, bei den Fahrzeugen, die zwischen vier und acht Jahre alt sind, etwa 50 % und bei den über acht Jahre alten nur gut 30 % der Reparaturen aus (vgl. ebd., S. 21 f.; pro motor 1991, S. 16).

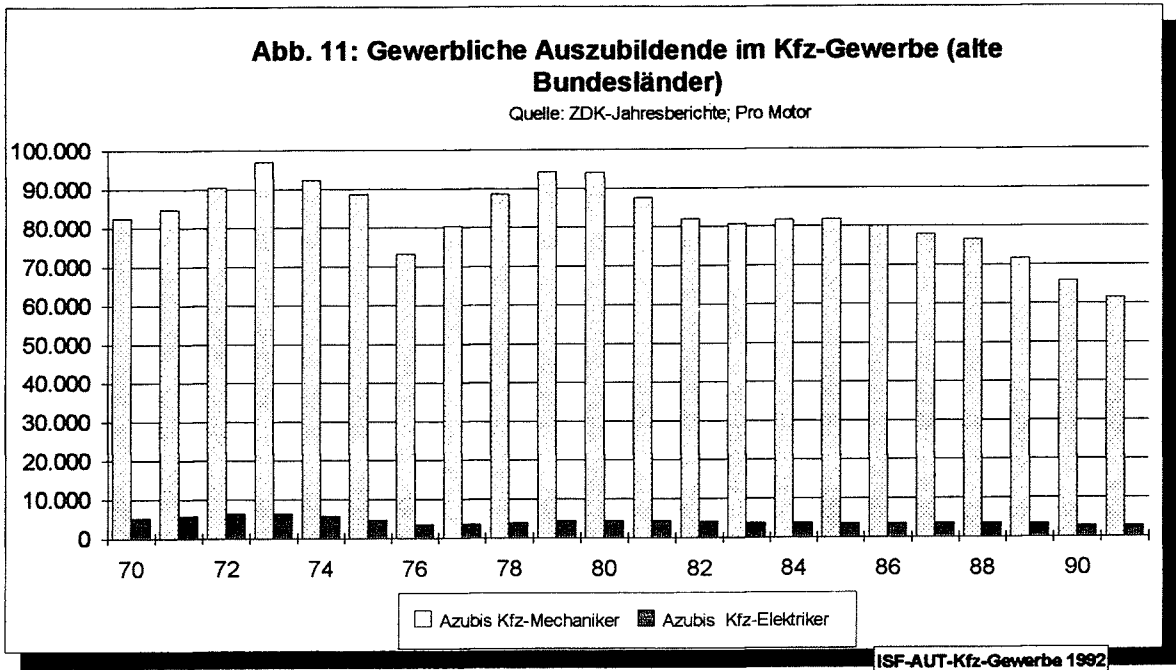
### 1.1.5 Beschäftigungsstrukturen im Kfz-Gewerbe

Bei der Gesamtbeschäftigtenzahl zeichnet sich eine Stabilisierung ab (1990 und 1991 etwa 350.000 Beschäftigte), nachdem zwischenzeitlich nur noch 335.000 Beschäftigte (1983/84/85) gezählt wurden und man damit unter den Stand von 1970 gefallen war (vgl. Abb. 8, S. 21). In den Betrieben stellen die Facharbeiter (darunter vor allem Kfz-Mechaniker, gefolgt von den zahlenmäßig weitaus kleineren Gruppen der Lackierer, Karosseriebauer, Kfz-Elektriker) mit über 35 % der Belegschaft die größte Gruppe. Kaum ins Gewicht fallen un- und angeleitete Arbeiter. Die Auszubildenden (etwa 30 % der Belegschaften) stellen die nächstgrößte Gruppe. Die technischen und kaufmännischen Angestellten haben einen Anteil von ca. 20 %, und auf knapp 15 % kommen die Betriebsinhaber, die z.T. selber mitarbeiten, mitarbeitende Familienangehörige sowie angestellte Betriebsleiter (vgl. Rühl u.a. 1984, S. 7).

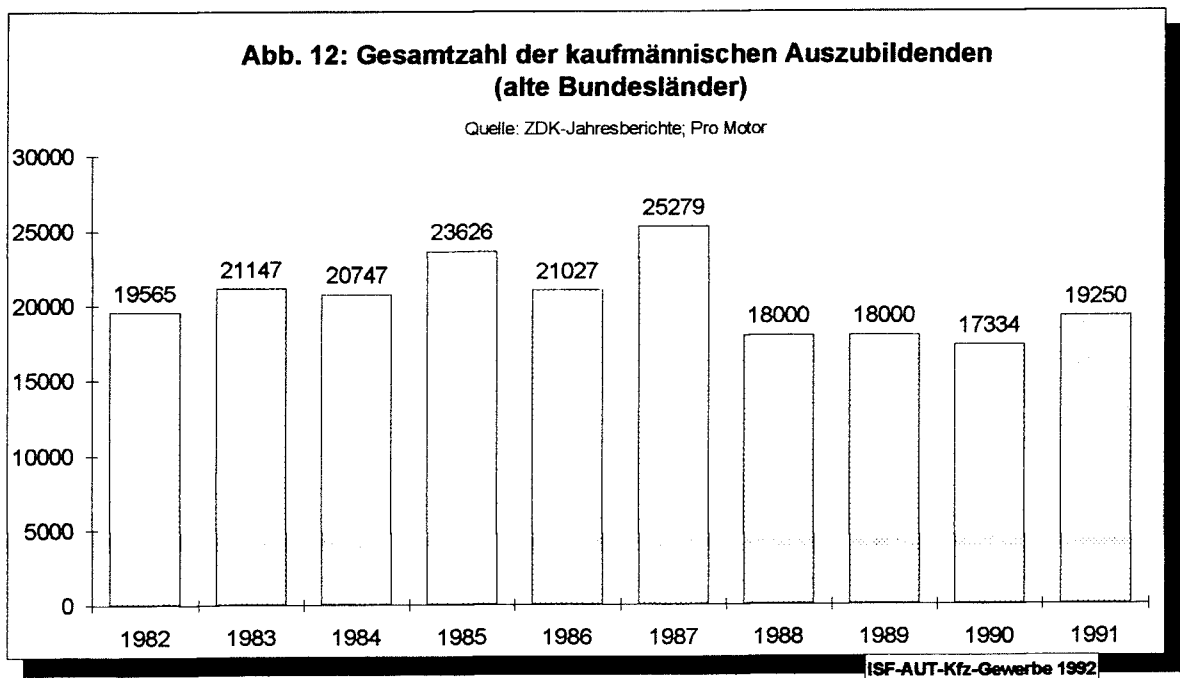
Angaben über die Anzahl der Beschäftigten in den einzelnen Markennetzen sind öffentlich nicht zugänglich,<sup>27</sup> wobei die Zahl der Arbeitskräfte stark mit den Bestandszahlen an Fahrzeugen der jeweiligen Marken korrespondieren dürfte (vgl. auch Tab. 4, S. 25 und 5, S. 29). Entsprechend sind im VAG-Netz aktuell mit ca. 60.000 die meisten Arbeitskräfte beschäftigt, gefolgt von MB mit über 50.000. Während das Opel-Netz etwa 18.000 Beschäftigte zählt, sind es bei BMW über 12.000. Entsprechend niedriger sind die Beschäftigtenzahlen in den Netzen der ausländischen Fabrikate, wo sie etwa zwischen 6.000 und 8.000 liegen.

Schon seit Beginn der 80er Jahre wirbt der ZDK als Fachverband für die Attraktivität des Berufs (vgl. ZDK 1990 S. 32), gleichwohl konnte nicht verhindert werden, daß die Zahl der Auszubildenden während der gesamten 80er Jahre rückläufig war.

<sup>27</sup> Die folgenden Zahlen beruhen auf eigenen Recherchen.



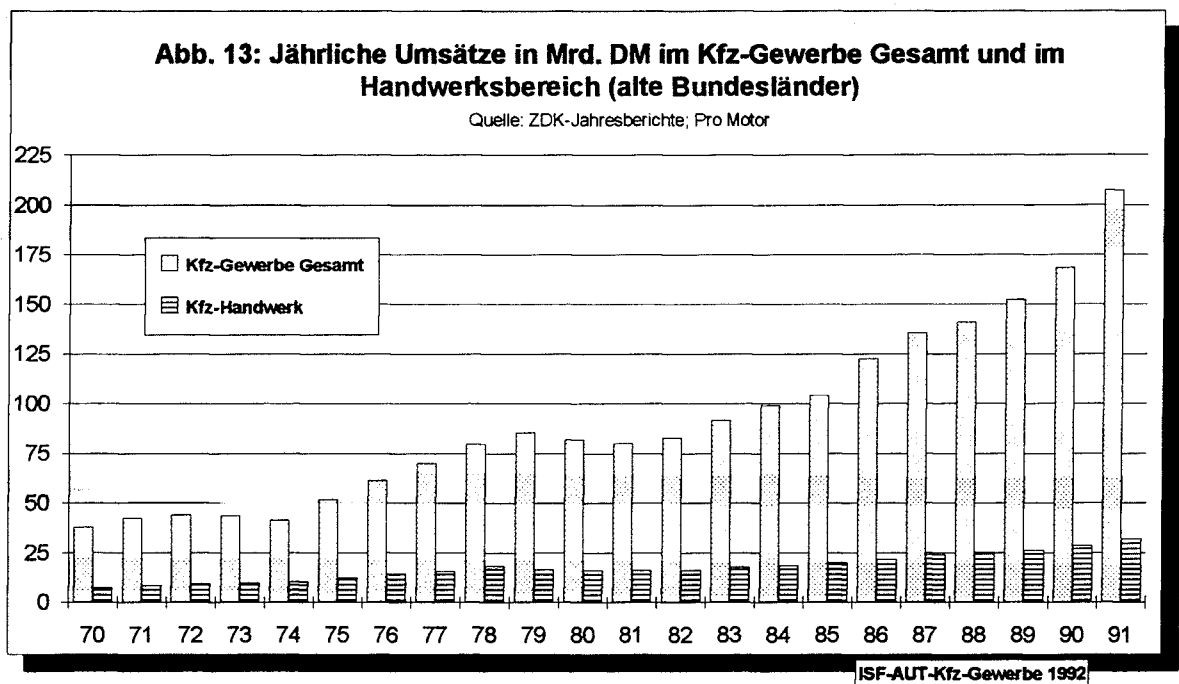
Dies gilt insbesondere für die Gruppe der Kfz-Mechaniker-Auszubildenden, die etwa 75 % der gesamten Auszubildenden im Kfz-Gewerbe stellen. Nach fast 95.000 im Jahre 1980 absolvierten 1990 nur noch knapp 66.000 Jugendliche eine Kfz-Mechaniker-Lehre, wobei ab 1987 das Interesse für diesen Beruf rapide abnahm. Während sich die Auszubildendenzahlen zwischen 1988 und 1989 um mehr als 6 % verringerten, betrug die Reduktion zwischen 1989 und 1990 etwa 8 %. Noch deutlicher war im gleichen Zeitraum der Rückgang bei den kaufmännischen Auszubildenden, die zwischen 20 % und 25 % der Auszubildenden im Kfz-Gewerbe stellen.



Ihre Zahl verringerte sich 1988 um knapp 30 % (allerdings ausgehend vom "Rekordwert" von 1987 mit mehr als 25.000 Auszubildenden).

### 1.1.6 Umsatzentwicklung im Kfz-Gewerbe

Das Kfz-Gewerbe konnte seine Umsätze von 1970 bis 1991 nominal auf mehr als das fünffache steigern obwohl die Beschäftigung nach einem erheblichen zwischenzeitlichen Anstieg ab Mitte der siebziger Jahre zu Beginn der neunziger Jahre praktisch wieder auf dem Ausgangsniveau von 1970 angelangt war.

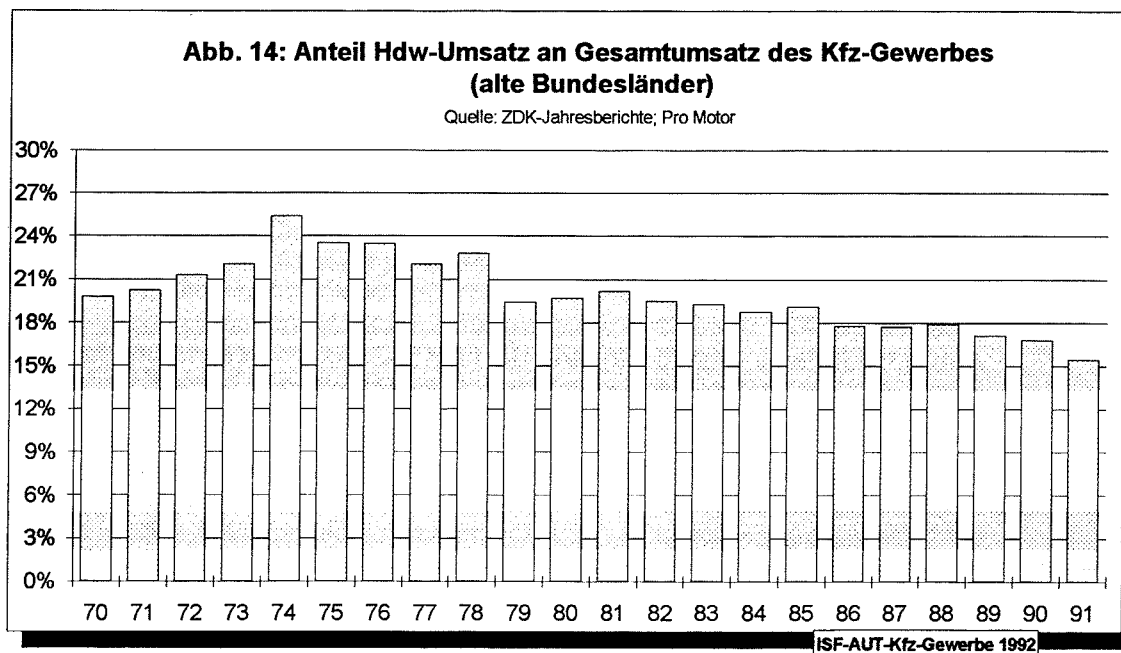


Der wichtigste Umsatzanteil in den Kfz-Betrieben resultiert aus dem Handel mit Pkw und Kombis, der sich aus dem Neu- und dem Gebrauchtwagen geschäft zusammensetzt. Der Anteil des Neuwagenhandels betrug während der ersten Hälfte der 80er Jahre etwas mehr als 45 %, in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts ergab sich eine Steigerung auf z.T. über 50 %. Der Anteil des Handels mit Gebrauchtfahrzeugen bewegte sich in den 80er Jahren zwischen etwa 20 % und 25 % des Gesamtumsatzes und gewann gegen Ende des Jahrzehnts an Bedeutung.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Auf diesem Feld konkurriert das Kfz-Gewerbe vor allem mit den reinen Gebrauchtwagenhändlern und dem privaten Verkauf von Fahrzeugen. Insbesondere gegenüber dem Verkauf "privat an privat" fühlte man sich bislang benachteiligt, da dieser steuerlich nicht erfaßt wird, während die Kfz-Betriebe die volle Mehrwertsteuer zu zahlen hatten. Mit dem Übergang auf die "Differenzbesteuerung" (herangezogen wird nur der Erlös, bzw. auch der Verlust aus dem Gebrauchtwagengeschäft) ist dieses Handicap entfallen, man hofft daher, das Geschäft entsprechend ausweiten zu können.



Besonders deutlich war dabei die Umsatzsteigerung zwischen 1988 und 1989 mit mehr als 20 %, was in erster Linie auf die erwähnten politischen Ereignisse in Deutschland zurückzuführen ist. Anteilmäßig leicht rückläufig entwickelte sich der Handwerksumsatz, der bis 1985 etwa 20 % des Gesamtumsatzes ausmachte, um bis 1990 auf 17 % zu fallen.



Das Pkw-Neuwagengeschäft trug besonders zum Wachstum bei, doch auch der handwerkliche Bereich verzeichnete Umsatzsteigerungen (siehe Abb. 13, S. 25).

Unzweifelhaft verringert sich einerseits der Aufwand pro Fahrzeug durch die längeren Wartungsintervalle, die auf die längere Lebensdauer verwendeter Komponenten und Betriebsstoffe und z.T. auf den Wegfall bestimmter Arbeiten (z.B. an der Zündanlage oder den Ventilen) zurückzuführen sind. Im Bereich der Karosseriearbeiten dürfte sich die (vor allem von den Versicherungen vorangetriebene) Entwicklung der neuen Verfahren der Abschnittsreparaturen arbeitssparend ausgewirkt haben. Durch Verlängerung der Garantiefrieten, die die Bindung der Kunden an die Markenwerkstatt erhöhen sollen, und durch verbindlich vorgeschriebene, regelmäßige Fahrzeugüberprüfungen (Abgassonderuntersuchung, Übernahme der periodischen Fahrzeugabnahme usw.), die aufgrund der Lobby-Tätigkeit der Branche eingeführt wurden, wird aber auch zusätzliches Servicevolumen in die Markenwerkstätten verlagert. Aus der Steigerung des Handwerksumsatzes läßt sich schließen, daß diese Effekte per saldo durchgeschlagen haben.

Zur Umsatzsteigerung dürfte neben der Entwicklung der Neuzulassungen von Pkw und Kombis sowie dem Preisanstieg durch die zunehmende Zahl von Sonderausstattungen auch der erhebliche Produktivitätsschub, ausgelöst durch den Beschäftigungsabbau in den Betrieben, beigetragen haben. So verringerte sich zwischen 1981 und 1983 die Beschäftigtenzahl um 14,5 % während die Umsätze um etwa den gleichen Prozentsatz stiegen. Dieser Trend setzte sich - wenn auch leicht abgeschwächt - in den folgenden Jahren fort.

Gleichwohl werden die Unternehmensergebnisse (Betriebsgewinne meist zwischen zwei und vier Prozent) als unbefriedigend eingeschätzt. Den zahlreichen Betrieben, die sogar noch unter diesen Margen liegen, werden kaum Zukunftschancen attestiert. Gründe werden in mangelhafter betriebswirtschaftlicher Kompetenz, vor allem aber darin gesehen, daß die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers gegenüber den Kunden kaum mehr durchgesetzt wird, sondern erhebliche Rabatte eingeräumt werden.

### 1.1.7 Entwicklungen der Markennetze

Bei den markengebundenen Kfz-Betrieben dominiert - angesichts der Bestands- und Zulassungszahlen nicht verwunderlich - VAG mit 3.224 Betrieben<sup>29</sup>.

**Tabelle 3: Werkstattnetze\* wichtiger Hersteller (alte Bundesländer)**

Jahr (zum 31.12)	81	83	85	87	89	90	91	'81-'91
BMW	1.007	974	938	901	861	817	799	-20,66%
Daimler-Benz	1.201	1.155	1.146	1.136	1.134	1.103	1.187	-1,17%
Ford	2.061	2.108	2.113	2.085	2.098	2.170	1.962	-4,80%
Opel	2.249	2.244	2.311	2.264	2.230	2.216	2.029	-9,78%
VAG (VW+Audi)	3.353	3.331	3.331	3.295	3.259	3.246	3.224	-3,85%
Citroen	804	845	769	742	687	667	646	-19,65%
Renault	1.773	1.571	1.415	1.297	1.272	1.380	1.307	-26,28%
Fiat	1.742	1.292	1.222	1.216	1.226	1.182	1.170	-32,84%
Honda	562	570	539	472	440	470	448	-20,28%
Mazda	900	959	1.009	1.006	993	995	913	1,44%
Toyota	930	831	814	825	797	822	799	-14,09%
Nissan	706	677	712	726	761	753	764	8,22%

Quelle: ZDK-Jahresberichte; Autohaus ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

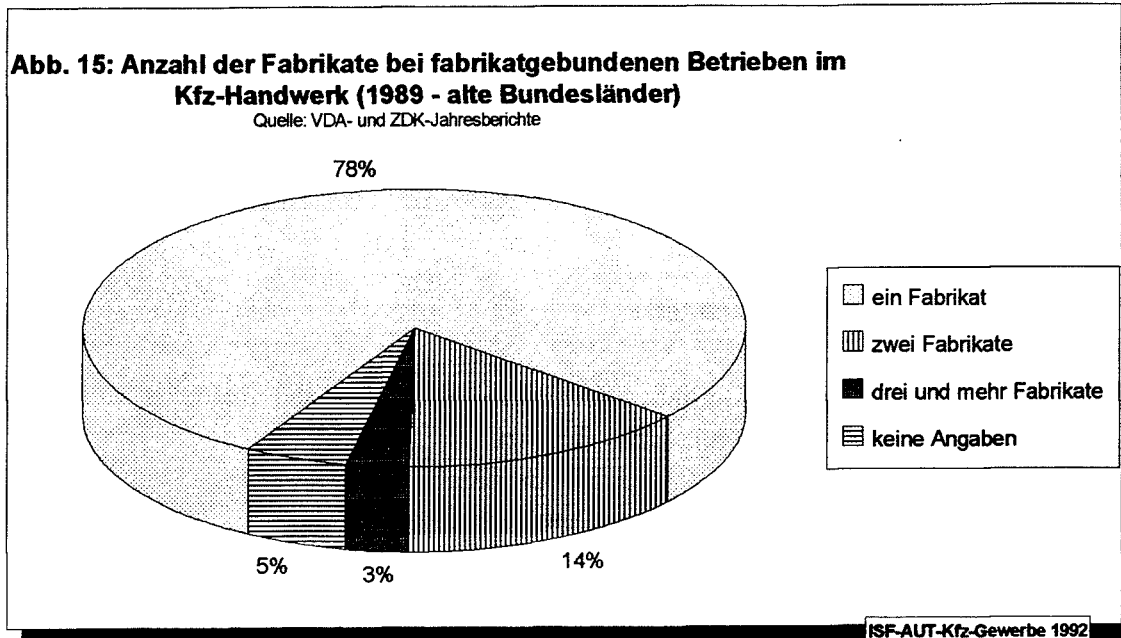
\* (Direkthändler, Vertretungen, Stützpunkte, Niederlassungen usw. alte Bundesländer)

Es folgen Opel (2.029), Ford (1.962) und Renault (1307). Ebenfalls mehr als 1.000 Betriebe zählen die Netze der Marken Mercedes Benz (MB) und Fiat, gut 900 Mazda sowie knapp 800 BMW, Toyota und Nissan. Kleinere Netze haben Citroën (etwa 650) und Honda (ca. 450). Vergleicht man die Jahre 1981 und 1991, so ist bei den genannten Netzen (Ausnahme Nissan + 8 %) eine Reduzierung zu beobachten: Fiat (-32,8 %) und Renault (-26,3 %), um etwa ein Fünftel reduzierten Citroën, BMW und Honda ihre Betriebe, um 14 % kleiner wurde das Netz bei Toyota und um 10 % bei Opel. Dagegen vergleichsweise stabil blieben im genannten Zeitraum die Netze von VAG (-3,8 %), Mazda (-1,4 %) und MB (-1,2 %). Insgesamt waren die Schwankungen begrenzt. Angehalten hat der Trend zur exklusiven Markenbindung: Mittlerweile vertreten fast vier Fünftel der Markenbetriebe nur mehr ein Fabrikat<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 1991, vgl. Autohaus 1/2 1992.

<sup>30</sup> Wieweit es innerhalb der Fabrikatsnetze zu Doppelzählungen von Betrieben kommt, die zwei oder mehrere Marken vertreten, war abschließend nicht zu klären. Es spricht jedoch einiges dafür, daß dies der Fall ist.





Aus einer anderen Perspektive können diese Tendenzen veranschaulicht werden, wenn man die Entwicklung des durchschnittlichen Fahrzeugbestandes (Pkw und Kombis) insgesamt und des Bestandes pro Markenwerkstatt<sup>31</sup> zwischen 1985 und 1990 betrachtet.

**Tabelle 4: Bestand an PKW und Kombi für wichtige Hersteller (alte Bundesländer)**

Jahr (zum 31.12)	85	87	88	89	90
BMW	1.522.019	1.623.017	1.675.278	1.752.952	1.812.242
Daimler-Benz	2.588.909	2.817.536	2.936.000	3.004.550	3.040.854
Ford	2.848.193	2.952.582	3.008.036	3.045.960	3.112.340
Opel	4.750.155	4.875.279	4.922.121	4.963.060	5.044.736
VAG (VW+Audi)	8.217.590	8.818.847	9.102.701	9.341.799	9.556.690
Citroen	429.703	431.128	423.472	416.042	418.985
Renault	1.060.832	1.011.143	973.569	939.173	928.786
Fiat	843.090	919.403	957.091	991.876	1.020.618
Honda	247.909	318.685	348.072	375.264	401.883
Mazda	345.723	488.506	565.446	637.171	706.968
Toyota	376.618	510.427	573.138	629.943	688.987
Nissan	265.081	357.405	405.322	583.554	629.626

Quelle: VDA- und ZDK-Jahresberichte; Autohaus 1/2 1992

ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992

<sup>31</sup> Dies ist insofern eine theoretische Größe, als die Verteilung der einzelnen Marken auf markengebundene Betriebe und den übrigen Teil des Wettbewerbs nicht berücksichtigt wird.

**Tabelle 5: Bestand an PKW und Kombi pro Werkstatt\* für wichtige Hersteller (alte Bundesländer)**

<b>Jahr (zum 31.12)</b>	<b>85</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>90</b>
BMW	1.623	1.801	2.036	2.218
Daimler-Benz	2.259	2.480	2.650	2.757
Ford	1.347	1.416	1.452	1.434
Opel	2.055	2.153	2.226	2.277
VAG (VW+Audi)	2.467	2.676	2.866	2.944
Citroen	559	581	606	628
Renault	750	780	679	673
Fiat	690	756	809	863
Honda	460	675	853	855
Mazda	343	486	642	711
Toyota	463	619	790	838
Nissan	372	492	767	836
Quelle: VDA- und ZDK-Jahresberichte			ISF-AUT-Kfz-Gewerbe 1992	

\* Direkthändler, Vertretungen, Stützpunkte, Niederlassungen usw. alte Bundesländer

Die Fahrzeugbestände wuchsen bei allen betrachteten Marken mit Ausnahme von Citroën (- 2,5 %) und Renault (- 4 %) und zwar bei den deutschen Herstellern zwischen 6 % (Opel) und 19 % (BMW). Starkes Wachstum verzeichnete auch Fiat (20 %) sowie die japanischen Hersteller (62 bis 137 %).

Die Zahl der rechnerisch pro Markenwerkstatt zu betreuenden Fahrzeuge (wie bereits angemerkt, werden nicht alle tatsächlich durch die Markenbetriebe erfaßt) hat sich bei allen betrachteten Fabrikaten, ausgenommen Renault (- 9 %), erhöht und zwar um zwischen 6 % (Ford) und 36 % (BMW) bei den deutschen Herstellern und um zwischen 80 % (Honda) und 124 % (Nissan) bei den Japanern.

Vergleicht man die Bestandszahlen von Pkw und Kombis mit der Zahl der Werkstätten, zeigen die höheren (rechnerischen) Bestände pro Betrieb, daß davon auszugehen ist, daß entsprechend auch die Beschäftigtenzahl der Betriebe mit ausländischen Marken in der Regel geringer als bei den deutschen Betrieben ist<sup>32</sup> (siehe Tab. 5).

Vermutlich spiegeln sich in diesen Verhältnissen auch ganz unterschiedliche Vertriebsstrategien wider (vgl. den folgenden Abschnitt). Während die Zahl der selbständigen Betriebe im BMW-Netz kontinuierlich verkleinert wurde, kam es gleichzeitig zum Aufbau von werkseigenen Niederlassungen (von sieben 1984 auf 14 im Jahre 1991). Hier wird möglicherweise ein ähnlicher Weg wie bei

<sup>32</sup> Um das tatsächliche Aufkommen pro Werkstatt zutreffend angeben zu können, wären aber genaue markenspezifische Informationen über den Anteil der Fahrzeuge, der außerhalb des Markennetzes gewartet wird, und über den durchschnittlichen Aufwand pro Fahrzeug, das in den Markenbetrieb gelangt (auch der differiert nach Hersteller und Fahrzeugtyp), erforderlich.

Mercedes Benz vorangetrieben, wo 39 Niederlassungen mit etwa 16.500 Beschäftigten bestehen.<sup>33</sup> Dagegen hat bei den ausländischen Markennetzen offensichtlich die Präsenz in der Fläche zunächst Priorität vor der Schaffung größerer Betriebseinheiten, was eine bestimmte Mindestzahl von Kfz-Betrieben erfordert.

## 1.2 Folgen unterschiedlicher Vertriebsstrategien der Automobilhersteller für die Situation der Kfz-Betriebe und ihrer Belegschaften

### 1.2.1 Einführung

Die gesamte Handlungssituation der markengebundenen Kfz-Händler- und Werkstätten und damit auch die Arbeitsbedingungen der dort Beschäftigten werden umfassend durch die besonderen Beziehungen geprägt, die zwischen den Automobilherstellern und den ihnen nachgelagerten Kleinbetrieben des Kfz-Handwerks bestehen. Das bedeutet zugleich, daß auch die Möglichkeiten der Interessenvertretung im Kfz-Handwerk in vielfältiger Art und Weise von diesem spezifischen Austauschverhältnis ihrer Beschäftigungsbetriebe zu den großen Vertragspartnerunternehmen beeinflußt werden. In der starken Einbindung in Vorgaben, die die Automobilhersteller setzen, liegen aber - wie gezeigt werden soll - nicht nur Restriktionen für die Kfz-Betriebe und die dort tätigen Interessenvertretungen, vielmehr ergeben sich daraus auch besondere Chancen, die Voraussetzungen für eine wirksame Interessenvertretungsarbeit zu verbessern, und zwar insbesondere durch Kooperation zwischen Arbeitnehmervertretern in Kfz-Betrieben und bei Automobilherstellern. Um diesen Aspekten genauer nachgehen zu können, ist es zunächst sinnvoll, sich mit den Grundstrukturen der Beziehungen der Hersteller zu "ihren" Markenbetrieben vertraut zu machen und die Konsequenzen zu skizzieren, die sich daraus für die Kfz-Betriebe, aber auch für die Arbeitnehmer ergeben.

Daher ist zunächst das sogenannte **selektive Vertriebssystem** als die in der Bundesrepublik maßgebliche Basis der Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihrem Markennetz zu beschreiben. Dann werden Unterschiede bei den Vertriebskonzepten einzelner Hersteller dargestellt. Dabei wird die Frage nach dem "Für und Wider" der Nutzung von Werksniederlassungen (zusätzlich zu eigenständigen Markenbetrieben) eine wichtige Rolle spielen. Ob mit Werksniederlassungen gearbeitet wird, ist nämlich nicht nur aus der Perspektive der Vertriebsnetzsteuerung, sondern auch aus dem Blickwinkel der Interessenvertretungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer von erheblicher Bedeutung.

<sup>33</sup> Zur Bedeutung der Werksniederlassungen als Mitgliederpotential der IG Metall vgl. auch Kap. III, 3., zu den Ansatzpunkten, die sich bezogen auf Mitbestimmungsmöglichkeiten aus der Existenz von Niederlassungen für die Beschäftigten des Kfz-Handwerks insgesamt ergeben, findet sich Näheres unter IV, 2.

## 1.2.2 Das selektive Vertriebssystem

Der Automobilmarkt in der Bundesrepublik ist auf der Vertriebsseite praktisch vollständig vom "selektiven Vertriebssystem" geprägt und unterscheidet sich durch dieses Charakteristikum wesentlich von anderen wichtigen Produktmärkten. **Selektives Vertriebssystem bedeutet**, daß der Hersteller seine Produkte ausschließlich über von ihm ausgewählte und autorisierte Händler (mit denen ein entsprechender Vertrag abgeschlossen wird) vertreibt und Wiederverkäufer außerhalb dieses Netzes nicht zu beliefern braucht. Im Falle des Automobilvertriebes kommt hinzu, daß die Hersteller über eine Reihe weiterer Maßnahmen zusätzlich versuchen, sicherzustellen, daß auch Wartung und Instandhaltung ihrer Produkte möglichst ausschließlich von den Betrieben ihres Markennetzes durchgeführt wird (zum Verhältnis von Handels- und Werkstattgeschäft vgl. auch Abb. 14, S. 26).

Dieses System wurde und wird von verschiedenen Seiten wiederholt als wettbewerbs- und verbraucherfeindlich kritisiert, u.a. weil man davon ausgeht, daß es zu höheren Preisen für die Produkte führt, als sie sich bilden würden, wenn freier Marktzugang bzw. Belieferungspflicht an jeden Interessenten (so ist es z.B. in den USA) herrschen würde. Das selektive Vertriebssystem darf nur auf Grund einer Ausnahmeregelung - einer sogenannten **Gruppenfreistellungsverordnung**<sup>34</sup> der Europäischen Gemeinschaft - überhaupt praktiziert werden, die einstweilen bis 1995 befristet ist. Das markengebundene Kfz-Gewerbe steht geschlossen hinter diesem System, das es als eine der entscheidenden Voraussetzungen für seine Existenz ansieht. Folgerichtig wird eine Verlängerung der Gültigkeit der Gruppenfreistellungsverordnung gefordert.<sup>35</sup> Auch die Automobilhersteller und -importeure bekennen sich "prinzipiell" zum selektiven Vertriebssystem, in jüngerer Zeit werden aber von dieser Seite auch Einschätzungen laut, die besagen, daß man ggf. auch mit einem "Franchise-System" (das die Autonomie der Kfz-Betriebe nach Einschätzung von Fachleuten noch weit mehr einschränken würde) auskommen könnte.

Bis auf weiteres spricht aber alles dafür, daß das System zumindest mittelfristig weiterbestehen wird.<sup>36</sup> Daher braucht die Frage, ob und unter welchen Aspekten ein Abgehen davon für die Arbeitnehmer in den Kfz-Betrieben und ihre Vertretungen (die auf die Entscheidung unter den gegebenen Bedingungen auch kaum Einfluß haben dürften) vorteilhaft oder nachteilig wäre, an dieser Stelle nicht behandelt zu werden.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Freigestellt werden damit die Automobilhersteller und Importeure von der eigentlich bestehenden Verpflichtung, alle zahlungsbereiten Interessenten - d.h. auch markenfreie Händler oder Händler anderer Marken - zu beliefern.

<sup>35</sup> Neuerdings werden seitens der Branche Signale aus Brüssel gemeldet, daß es zur (letztmaligen) Verlängerung der Freistellungsverordnung kommen könnte.

<sup>36</sup> Umso mehr, als seine Befürworter relativ unverhohlen darauf setzen, daß es demnächst zur Ablösung des zuständigen, dem selektiven System gegenüber sehr kritischen Spitzenbeamten bei der EG durch einen Vertreter kommt, von dem man annimmt, daß er sich den Forderungen der Befürworter gegenüber aufgeschlossener zeigen wird.

<sup>37</sup> Es wäre aber zweifellos auch nicht einfach, Antworten zu finden. Selbst wenn sich zeigen ließe, daß das selektive System auch den Beschäftigten im Kfz-Handwerk Vorteile bringt, bliebe möglicherweise ein auch in anderen Konstellationen immer wieder auftauchendes und schwer zu lösendes Dilemma: Wieweit kann und soll man im Interesse der Arbeitsplatzsicherheit, der Einkommenschancen usw. einer Gruppe von Arbeitnehmern

Im Unterschied zu den Kritikern des selektiven Vertriebssystems profitieren aber nach Einschätzung der deutschen Hersteller, der Automobilimporteure und der Markenbetriebe des Kfz-Gewerbes nicht nur sie selbst, sondern letztlich auch die Kunden davon: Nur so (d.h. über eine Spezialisierung auf möglichst eine Marke mit entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Fabrikats ausgerichteter Qualifikation der Beschäftigten und Ausstattung der Betriebe) sei es zu gewährleisten, daß eine optimale Betreuung der Fahrzeuge - wie sie insbesondere vom deutschen Kunden gewünscht werde - erfolgt.

Dennoch befindet sich der Automobilvertrieb eindeutig in einer Ausnahmesituation. Bei der Unterhaltungselektronik und im Bereich der Haushaltsgeräte z.B. gibt es faktisch kaum eine Vertriebsbindung, der Handel kann Produkte aller Anbieter einkaufen und vertreiben, Preisempfehlungen des Herstellers sind weitgehend bedeutungslos - es herrscht direkte und massive Preiskonkurrenz zwischen den Anbietern. Im Bereich der Möbelherstellung (s. Deiß u.a. 1989 und Döhl u.a. 1989) kann man wahrscheinlich sogar so weit gehen zu sagen, daß die Hersteller zum erheblichen Teil eher von den jeweiligen Handelsorganisationen (große Möbelhäuser, Einkaufsverbände) abhängig sind als umgekehrt. Große Teile der Nahrungsmittelindustrie stehen weitgehend unter dem Diktat der mächtigen Supermarktketten und Kaufhäuser, die Preiskonkurrenz ist stark ausgeprägt.<sup>38</sup> Weitere Beispiele aus anderen Branchen, die den Sonderstatus der Automobilindustrie unterstreichen, ließen sich anführen.

### 1.2.3 Herstellerstrategien und Markennetz

Ein exklusives Vertriebsnetz ist für die Automobilhersteller vor allem deshalb so wichtig, weil das Automobil bei einem Großteil der Bevölkerung in verschiedener Hinsicht nach wie vor einen ganz herausragenden Stellenwert besitzt und man am Kauf und Gebrauch dieses Objekts und allen damit zusammenhängenden Faktoren möglichst intensiv beteiligt sein will.<sup>39</sup> Dem Auto-Kauf - oft die bedeutsamste familiäre "Investitionsentscheidung" überhaupt - kommt ein ganz außerordentlicher Stellenwert zu, der Unterhaltsaufwand beansprucht - auch wegen der Reparatur- und Servicekosten - einen erheblichen Teil der Haushaltseinkommen.

---

Nachteile für andere größere Gruppen akzeptieren. Dabei kann der denkbare Interessensgegensatz zwischen Beschäftigten des Kfz-Handwerks und der (allerdings sehr großen) Gruppe Automobilkäufer als weniger dramatisch angesehen werden als beispielsweise der zwischen Beschäftigten in Kernkraftwerken oder Betrieben der Rüstungsindustrie auf der einen und den Gegnern solcher Einrichtungen auf der anderen Seite.

<sup>38</sup> Betroffen sind davon auch massiv die Nahrungsmittelhandwerke (Bäcker, Konditoren, Metzger), die sich einem mit allen Mitteln der Marktmachtnutzung geführten Verdrängungswettbewerb (nicht kostendeckende "Lockvogelangebote" von Billigmarktketten sind ein seit langem diskutiertes Thema) ausgesetzt sehen.

<sup>39</sup> Dabei spielen vielfältige Faktoren (rationale und emotionale, ökonomische und ideologische) eine Rolle. Darauf braucht hier nicht eingegangen zu werden. Ungeachtet aller mit der Massenmotorisierung verbundenen Probleme - die seit einiger Zeit nicht zuletzt von den Gewerkschaften (und insbesondere von der IG Metall) thematisiert werden - ist eine nachhaltige Umorientierung einstweilen nicht erkennbar.



Mit dem selektiven Vertriebssystem versuchen die Automobilhersteller daher zusätzlich zur Steuerung ihrer eigenen Produktion und der genauen Kontrolle ihrer Lieferanten<sup>40</sup> auch den **Markt für ihre Produkte und damit zusammenhängenden Dienstleistungen** weitgehend nach ihren Bedürfnissen zu strukturieren.

Ein Ergebnis war, daß lange Zeit bei **Neufahrzeugen** kaum ein Preiswettbewerb innerhalb einer Marke stattfand. Zunächst gab es gebundene Preise, später die unverbindliche Preisempfehlung, die zeitweilig tendenziell Festpreischarakter hatte - ein Zustand, den man gerne wieder herbeiführen würde.<sup>41</sup> Seit einigen Jahren nun gelingt es den Herstellern nicht mehr, ihren Händlern die gewünschten Renditen zu sichern. Das liegt aber nicht in erster Linie an unzulänglichen Rabatten für Neufahrzeuge (um die 15 %), sondern daran, daß die Kfz-Betriebe beim Verkauf von Neufahrzeugen zunehmend - so der von den Verbänden gerne verwendete Terminus - "Rabattschleuderei" betreiben.<sup>42</sup>

Gemeinsam agieren Hersteller und Markenbetriebe auch, um zu verhindern, daß Neuwagenkäufer eine Möglichkeit nutzen, die ihnen im Rahmen der EG eigentlich zu Gebot steht, nämlich der Kauf in einem anderen Mitgliedsstaat. Das wäre eigentlich aus deutscher Sicht sehr attraktiv: Vor allem wegen der (noch) stark divergierenden Steuern in den Ländern der Gemeinschaft operieren die Hersteller mit sehr unterschiedlichen Preisen "vor Steuer".

Auch die Ersatzteilversorgung wird im Rahmen der selektiven Vertriebsstrategie gesteuert: Die Ersatzteilpreise werden von den Herstellern bestimmt, die Werkstätten werden - mit Billigung der Kartellbehörden - durch entsprechende vertragliche Regelungen weitgehend auf die Verwendung und den Verkauf sogenannter Originalersatzteile festgelegt.<sup>43</sup>

Das selektive Vertriebssystem führt aber nicht nur zu Besonderheiten der Preisbildung bei Produkten und Dienstleistungen, die formal eigenständigen **Markenbetriebe** werden darüber hinaus

<sup>40</sup> Vgl. dazu Mendius, Wendeling-Schröder 1991, Semlinger 1992 sowie die zahlreichen dort angeführten neueren Veröffentlichungen zur Zulieferproblematik.

<sup>41</sup> Hinzu kam, daß fast während des gesamten Nachkriegsbooms bis 1966 durchgängige Nachfrageüberhänge mit teilweise erheblichen Lieferzeiten herrschten. Davon profitierten Hersteller und Kfz-Gewerbe.

<sup>42</sup> Bezeichnet wird damit der Sachverhalt, daß Kunden beim Pkw-Kauf mehr und mehr Preisempfehlungen der Hersteller tatsächlich als unverbindlich verstehen und folgerichtig mit den Händlern Preise aushandeln. Dagegen möchte man - entgegen allen sonst so begrüßten marktlichen Gesetzmäßigkeiten - offenbar die von den Herstellern eingeräumte Handelsspanne (durch gemeinsames Festhalten an der unverbindlichen Preisempfehlung) ausschließlich den Kfz-Betrieben reservieren. In anderen Branchen werden auch ohne Preisvorgaben im Handel auskömmliche Renditen erwirtschaftet. Dort gibt es allerdings auch massive Konzentrationstendenzen. Ob durch eine faktische Preisbindung ein im Kfz-Handel möglicherweise bevorstehender Verdrängungswettbewerb zu bremsen wäre, muß dahingestellt bleiben.

<sup>43</sup> "Originalteile" zeichnen sich oft keineswegs durch materiell-technische Einmaligkeit aus, sondern nur dadurch, daß sie von Kfz-Herstellern unter Kalkulation entsprechender Handelsmargen über ihr Werkstattnetz vertrieben werden. Natürlich gibt es auch minderwertige Handelsware, die den Spezifikationen nicht entspricht und vor denen man die Kundschaft schützen will. Das Verdikt gilt aber auch für sogenannte Identteile, die von denselben Lieferanten auf denselben Anlagen aus dem gleichen Material hergestellt werden wie die "Originalteile" und sich nur durch die Etikettierung unterscheiden. Im einen Fall werden sie aber "exklusiv" - und oft zu höheren Preisen - über die Werkstattnetze vertrieben, im anderen Fall über ungebundene Händler oder auch Kaufhäuser und Großmärkte.



durch eine Vielfalt von teilweise im Händler- oder Werkstattvertrag explizit geregelten, teilweise "tradierten" Vorgaben **entsprechend den Bedürfnissen der Hersteller** gesteuert.

Das fängt bei der Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes der Betriebe an und geht über die Innenarchitektur bis hin zur Einrichtung von Arbeitsplätzen in Büro und Werkstatt. Im Handelsbereich müssen sich die Unternehmen gegenüber dem Hersteller regelmäßig vorab verpflichten, eine bestimmte Zahl von Neuwagen abzunehmen.<sup>44</sup> Dabei wird von den Vertretern der Produzenten häufig versucht, die Vereinbarung hoher "Neuwagenverkaufsziele" auch dann durchzusetzen, wenn sie von den Markenbetrieben als kaum erreichbar angesehen werden; es wird auf die Abnahme eines Produktmixes gedrängt, der nicht unbedingt den Vorstellungen des Kfz-Betriebs entspricht. Weiter ist es üblich, den Handelsrabatt nach der Attraktivität der Fahrzeuge auf dem Markt zu staffeln (niedrige Rabatte für stark, hohe für schwach nachgefragte Modelle) usw.<sup>45</sup> Die Hersteller haben auch oft die Tendenz, den Händlern "den Hof vollzustellen", wenn Auslaufmodelle (die vor der Verfügbarkeit, aber nach der Vorstellung neuer Versionen produziert werden) noch vermarktet werden müssen oder wenn ein genereller Rückgang der Nachfrage zu verzeichnen ist. Das führt zum einen zu steigenden Lagerkosten, zum anderen - beim Versuch, diese Fahrzeuge über niedrige Preise abzuverkaufen - zu Ertragseinbrüchen oder sogar zu Verlusten.

Von diesem Vorgehen sind die Beschäftigten der Kfz-Betriebe zumindest mittelbar auch betroffen, da mit der Beeinträchtigung der Betriebsergebnisse sich zwangsläufig immer der finanzielle Konzessionsspielraum gegenüber der Belegschaft verringert. Viel direkter wirken sich die Herstellerstrategien aber aus, wenn vorgeschrieben wird, welche Werkzeuge, Testgeräte usw. bei Reparatur und Service zu verwenden sind, weil dadurch die Arbeitsbedingungen in erheblichem Umfang beeinflusst werden.<sup>46</sup>

Die Einhaltung der Vorstellungen des Herstellers durch den "selbständigen Markenbetrieb" wird durch regelmäßige Besuche von Beratern gewährleistet - wobei wiederholtes und andauernd "abweichendes Verhalten" letztendlich mit Kündigung des Vertrags sanktioniert werden kann. Als "Vorstufe" werden Maßnahmen ergriffen, wie z.B. die Rückstufung innerhalb der Netzhierarchie (je nach markenspezifischer Terminologie vom Haupt- zum Unter-, vom A- zum B-Händler, von der Vertretung zur Werkstatt bzw. zum Stützpunkt) mit entsprechenden Verlusten an Umsatzchancen für den betroffenen Kfz-Betrieb. Gelegentlich wird auch mit der Installation eines Konkurrenzbetriebs der gleichen Marke im bisher exklusiven Einzugsgebiet des betroffenen Kfz-Betriebs zunächst gedroht, dann reagiert.

<sup>44</sup> Meist wird schon bei Lieferung und nicht etwa erst beim Verkauf an den Kunden die Zahlung an den Hersteller fällig.

<sup>45</sup> In jüngerer Zeit wurde verschiedentlich versucht, die Rabattstaffeln an Leistungsindikatoren der Betriebe zu koppeln, was zu erheblichen Auseinandersetzungen mit den Händlern und ihren Vertretern führte.

<sup>46</sup> Das gilt auch für die oft sehr nachhaltig durchgesetzten "Herstellerempfehlungen" für Hard- und Software im DV-Bereich, wenn damit erreicht werden soll, daß sich die Betriebe möglichst ein für allemal und mit ihrer gesamten Ausrüstung auf ein Fabrikat festlegen, weil sich daraus sehr spezifische Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten, die an diesen Anlagen arbeiten, ergeben (zu den Folgen "markenspezifischer Qualifizierung" vgl. Kap. II, 2.4).

Unterstützt wird das Kontrollsystem noch durch regelmäßige Befragungen anhand der Kundenkarten der Kfz-Betriebe. Dabei wird die Zufriedenheit mit den Leistungen des Betriebs bei seinen Kunden erhoben - die Ergebnisse werden anschließend für das gesamte Markennetz ausgewertet und als Entscheidungsgrundlage für vertriebspolitische Aktivitäten aufbereitet. Die Kfz-Betriebe erklären sich i.d.R. zu einer Beteiligung freiwillig bereit. Anhand der Ergebnisse wird ihnen dann von Beauftragten des Herstellers nachhaltig nahegebracht, wo sie im Vergleich zu ihren Markenkollegen stehen, und wo Verbesserungen dringend als erforderlich angesehen werden. Wenn solche Ergebnisse von den Betriebsinhabern genutzt werden, um Mängel im Betrieb (sei es bei den Baulichkeiten, der Ausrüstung, oder auch bei der Qualifikation der Beschäftigten) zu beseitigen, ist das akzeptabel, unter der Voraussetzung, daß dies nach eingehender Information der Beschäftigten und ihrer Vertretungen und in Absprache mit ihnen geschieht. Problematisch ist es dagegen, wenn solche Informationen verdeckt zur Personalbeurteilung oder für personalpolitische Entscheidungen genutzt werden (vgl. zu diesem Aspekt II, 2.3).

Ein besonders wichtiger Aspekt in der Dimension der Steuerung ist die Verpflichtung auf die Anwendung der vom Hersteller festgelegten Arbeitswerte<sup>47</sup> als Rechnungsgrundlage gegenüber den Kunden. Da sich aus der Verwendung der Arbeitswerte in vieler Hinsicht weitreichende Folgen für die Beschäftigten und ihre Arbeitsbedingungen ergeben, befaßt sich Kap. II, 2.3 mit dieser Frage ausführlich.

Es gibt aber nicht nur eine Fülle von Einflußnahmen und Handlungseinschränkungen, von denen die Kfz-Betriebe betroffen sind und auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden kann, sondern es gibt auch eine ganze Reihe von Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen seitens der Hersteller, und es ergeben sich auch massive Vorteile für die Kfz-Betriebe aus dem Vertragspartnerstatus. So sind mit den verschiedenen Vorgaben stets auch kostenlose oder sehr günstige Beratungsangebote durch die Hersteller oder durch von ihnen beauftragte Institutionen verbunden.<sup>48</sup> Für die Beschäftigten wichtig ist insbesondere das breite Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen durch die Herstellerunternehmen entsprechend den sich ändernden Anforderungen im technischen und im administrativen Bereich.

Daß ohne die Nutzung dieser Maßnahmen auch sehr qualifizierte Fachkräfte des Kfz-Handwerks schon bald nicht mehr in der Lage wären, in den Betrieben vollwertige Arbeit zu leisten, ist kaum zu bezweifeln. Festzuhalten ist, daß die fachliche Qualität der Schulungen von Arbeitskräften fast

<sup>47</sup> Diese Arbeitswerte sind im übrigen auch die entscheidende Vorgabe für die Beschäftigten des Kfz-Gewerbes. Die an sie gestellten Leistungsanforderungen werden also maßgeblich nicht vom Beschäftigungsbetrieb - mit dem sie sich direkt auseinandersetzen können -, sondern vom für sie kaum erreichbaren Hersteller formuliert und entfalten erhebliche Auswirkungen, ob nun in dem jeweiligen Betrieb tatsächlich auch explizit im Leistungslohn (mit den Arbeitswerten als Berechnungsbasis) oder - wie in der Mehrzahl der Fälle - formal im Zeitlohn gearbeitet wird.

<sup>48</sup> Experten der Hersteller helfen auch bei komplizierten technischen oder organisatorischen Problemen telefonisch oder "vor Ort", Markenbetriebe werden exklusiv mit jeweils rasch aktualisierten technischen Daten und Reparaturanweisungen versorgt und sind in leistungsfähige Dispositions- und Liefersysteme im Neufahrzeug- und im Teilesektor eingebunden. In der Übernahme einer Werksvertretung liegt darüber hinaus die einzige Möglichkeit, Zugang zum Verkauf von neuen Kraftfahrzeugen und damit auch zur Durchführung von Garantie- und Kulanzarbeiten zu erlangen. Auch der Handel mit Originalteilen und Zubehör bleibt diesen Markenbetrieben vorbehalten.

ausnahmslos als hoch eingestuft wird. Der Umstand aber, daß die berufliche Weiterbildung im Kfz-Gewerbe fast ausschließlich von den Automobilherstellern veranstaltet wird, bringt die Gefahr mit sich, daß sich die Qualifikationen stark in eine markenspezifische Richtung entwickeln. Die Folge sind Einschränkungen der Möglichkeit, die Qualifikationen bei einem Arbeitsplatzwechsel aus dem Markennetz heraus nutzen zu können und damit Einschränkungen der Mobilitätsfähigkeit der Arbeitskräfte (wegen der Bedeutung dieser Aspekte befaßt sich damit eingehender Kap. II, 2.4).

Daß vielfältige Unterstützung angeboten wird, ändert aber auf der anderen Seite nichts an dem Sachverhalt, daß es zwischen Automobilherstellern und den Betrieben ihres Vertriebsnetzes auch einen grundlegenden Interessenkonflikt gibt, bei dem es schlicht darum geht, wer sich letztlich welchen Teil aus dem Gesamtfond "Aufwendungen fürs Automobil" herauschneiden kann.

Die Automobilhersteller haben es bei dieser Auseinandersetzung - abgesehen vom Staat, der sich über steuerliche und ähnliche Maßnahmen (u.a. Erhöhung der Kfz-, der Mineralöl-, aber auch der Mehrwertsteuer) immer wieder an diesem "Verteilungskampf" beteiligt (wobei er per saldo bislang die Interessen der Automobilhersteller kaum substantiell verletzt hat) - vor allem mit der Mineralölindustrie,<sup>49</sup> mit Lieferanten von Material, Teilen und Komponenten<sup>50</sup> und eben mit dem Kfz-Gewerbe zu tun.

Bezogen auf den externen **Vertriebs- und Servicebereich** spielt dabei für die Hersteller offenbar auch die Zielvorstellung eine Rolle, den Anteil an den Gesamtausgaben der Autofahrer zu verringern, der dem Kfz-Gewerbe zufließt. Der Kfz-Handel profitierte prinzipiell auch von den (nicht zuletzt auf Grund der Leistungssteigerung und Ausstattungsverbesserung, s.o.) steigenden Kosten der Neufahrzeuge (vgl. Abb. 5, S. 19).<sup>51</sup> Die Hersteller versuchen aber auch seit langem (mit Erfolg), den Service- und Reparaturaufwand zu verringern, denn geringere Wartungskosten eröffnen Spielräume für stärkere Erhöhungen der Preise der Fahrzeuge und der Ersatzteile. Den Herstellern ist aber offensichtlich auch wohl bewußt, daß solche Einsparmaßnahmen nicht so weit getrieben werden dürfen, daß sie zur Gefährdung der Lebensfähigkeit ihrer Markennetze insgesamt führen.<sup>52</sup>

Es liegt daher nahe, insbesondere zu versuchen, Lösungen auf Kosten "Dritter" zu finden. Den "eigenen" markengebundenen Bereich versucht man daher seitens der Hersteller u.a. dadurch zu stützen, daß gleichzeitig Konzeptionen zur Verdrängung der Konkurrenten außerhalb des Markenseg-

<sup>49</sup> Die Mineralölgesellschaften versuchen, ihren Teil an diesem "Etat" durch Preissteigerung für Kraftstoffe und Entwicklung von (massiv beworbenen) "sophistizierteren" Schmierstoffen zu erhöhen. Die Automobilindustrie reagiert auf diese Zugriffsbemühungen wiederum mit Versuchen, den Verbrauch an Schmiermitteln (durch Erhöhung der Wechselintervalle), vor allem aber den Treibstoffverbrauch der Fahrzeuge, zu reduzieren.

<sup>50</sup> Auf welche Weise die Automobilhersteller versuchen, ihre **Position gegenüber ihren Lieferanten** laufend zu verbessern - durch Drücken der Preise, Verbesserung der Bezugskonditionen, Abwälzen von zahlreichen Aufgaben, Mobilisierung der dortigen Produktivitätsreserven usw. -, wird bei Semlinger 1992 und in zahlreichen anderen Veröffentlichungen (vgl. dazu u.a. mehrere Beiträge in Mendius, Wendeling-Schröder 1991) ausführlich untersucht, so daß auf diesen Aspekt hier nicht eingegangen werden muß.

<sup>51</sup> Allerdings kommt es auch immer wieder zu Versuchen, die Neuwagenrabatte zu reduzieren.

<sup>52</sup> Eine u.U. nicht unerhebliche Schrumpfung der Zahl der Betriebe allerdings muß aus dieser Sicht - wie bereits weiter vorne angedeutet - keineswegs im Widerspruch zu wachsender "Vitalität" des Markennetzes stehen.

ments (also von markenfreien Kfz-Betrieben, von Tankstellen und von Do-it-yourself und Schwarzarbeit) entwickelt und eingesetzt werden.<sup>53</sup>

Die weitgehende Einbindung des externen Service- und Vertriebsbereichs läßt sich auch als eine effektive Form des "Profittransfers" in die "Akkumulationszentren in der Automobilindustrie" ansehen, die offensichtlich weit umfassender als in anderen produzierenden Branchen stattfindet. Insofern ist der "systemische Charakter" der Rationalisierungsstrategien in der Automobilindustrie<sup>54</sup> bereits durchaus ausgeprägt.<sup>55</sup>

#### 1.2.4 Werksniederlassungen ja oder nein? Unterschiede der Vertriebsstrategien

Die Vertriebspolitiken der einzelnen Automobilanbieter auf dem deutschen Markt weisen zwar - wie gezeigt - viele Gemeinsamkeiten auf, es gibt aber auch erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Fabrikaten, mit Folgen für die Handlungssituation der Kfz-Betriebe und damit auch für die Beschäftigten. Gerade in der zuletzt genannten Perspektive als besonders wichtig erweist sich die Frage, ob für Vertrieb und die Wartung der Fahrzeuge auch Werksniederlassungen genutzt werden. Der Großteil der Hersteller und Importeure setzt ganz oder fast ausschließlich auf den Vertrieb und die Betreuung ihrer Fahrzeuge über formal eigenständige Partnerunternehmen. Mercedes-Benz<sup>56</sup> seit langem, und neuerdings zunehmend BMW, arbeiten aber zusätzlich auch mit sogenannten **Werksniederlassungen**, die Teil der Herstellerunternehmen sind. Insgesamt bestehen etwa 100 Niederlassungen im Vergleich zu ca. 20.000 rechtlich selbständigen Markenbetrieben; die Betriebsgrößen der Niederlassungen sind allerdings weit überdurchschnittlich, i.d.R. liegen sie bei mehreren hundert Beschäftigten.<sup>57</sup>

<sup>53</sup> Zum Beispiel werden Einstelldaten und technische Literatur nicht mehr zugänglich gemacht, es wird dafür gesorgt, daß für sachgerechte Instandhaltung teure, oft markenspezifische Werkzeuge und Testgeräte erforderlich werden, es werden längere Garantiefrieten eingeführt, und die Gewährung von Garantie- und erst recht Kulanzleistungen wird vom regelmäßigen Besuch von Markenwerkstätten abhängig gemacht usw. - wenn man so will auch ein Beitrag zur Sicherung der Beschäftigung in Markenbetrieben, die die ganz überwiegende Zahl von Betriebsräten und Gewerkschaftsmitgliedern im Kfz-Handwerk stellen, während in dieser Perspektive markenfreie Betriebe kaum eine Rolle spielen.

<sup>54</sup> Im Konzept der "systemischen Rationalisierung" (vgl. u.a. den Sammelband Deiß, Döhl 1992) wurde bislang dieser Zusammenhang hauptsächlich bezogen auf den Zuliefer- und Logistikbereich entwickelt, daß aber gerade auch der Vertriebs- und Kundendienstsektor dafür große Bedeutung hat, wird in einem Beitrag zu diesem Band (Mendius 1992a) ausgeführt.

<sup>55</sup> Zwar haben sich beispielsweise bislang auch die Hersteller mittlerer und größerer Computertechnik in großem Umfang Zugriff auf die Profite aus der Zirkulationssphäre gesichert, wobei der Eigenvertrieb bzw. der Exklusivvertrieb noch immer eine wichtige Rolle spielt. Interessant ist aber, daß es selbst IBM nicht gelungen ist, diese Konzeption beim Einstieg in den Massenmarkt der PCs durchzuhalten.

<sup>56</sup> Bei Mercedes-Benz gibt es darüber hinaus eine Besonderheit: Während bei allen anderen Marken die Fahrzeuge von den Händlern erworben und dann an die Kunden weiterverkauft werden, verkauft MB grundsätzlich nur selbst auf eigene Rechnung, wobei z.T. selbständige Kfz-Betriebe als Agenten eingeschaltet werden. Das eröffnet zusätzliche Spielräume zur Steuerung des Marktes: Zum Beispiel behält man so zentral die volle Kontrolle über einen entscheidenden Parameter, nämlich die Preisgestaltung bei Neufahrzeugen (offene und versteckte Rabatte, Zusatzleistungen usw.).

<sup>57</sup> Nähere Daten zu den Niederlassungen finden sich in Kapitel III. Da die Niederlassungen meist sehr groß sind - Mercedes-Benz-Niederlassungen beispielsweise haben im Durchschnitt über 400 Arbeitnehmer -, kann davon ausgegangen werden, daß sie alle oder fast ausnahmslos über die Betriebsratswählerhebung erfaßt sind.



Die unterschiedlichen Vertriebsformen sind als Bestandteil der jeweiligen Unternehmensstrategien anzusehen. Zwar verkünden alle Hersteller und Importeure weitgehend übereinstimmend, daß die Einbeziehung von selbständigen Unternehmen in Vertrieb und Reparatur für den Hersteller prinzipiell vorteilhafter ist als die komplette Übernahme auch dieses Bereichs. Ob es aber Sinn macht, eigene Werksniederlassungen zu betreiben, wird sehr unterschiedlich beurteilt: Hersteller und Importeure, die nicht mit Werksniederlassungen arbeiten, argumentieren, daß es darauf ankommt (ähnlich wie beim Abbau der Fertigungstiefe), möglichst viele Funktionen in flexiblere und kostengünstigere selbständige Einheiten auszulagern. Diejenigen, die mit Werksniederlassungen arbeiten, sehen darin aber auch erhebliche Vorteile: Mit ihrer Hilfe sei der unmittelbarere Zugang zum Kunden und zum Markt zu erreichen, man könne so direkt ins Endkundengeschäft intervenieren und nicht zuletzt auch Einfluß auf die selbständigen Vertragspartner ausüben, indem man ihnen Konkurrenz auf ihren eigenen Feldern macht.<sup>58</sup>

Eine wichtige Rolle dürften aber auch Unterschiede bezüglich der Beschäftigungsbedingungen der Arbeitskräfte zwischen Werksniederlassungen und denen der sonstigen Markenbetriebe spielen: Bei den Niederlassungen werden i. d. R. überdurchschnittliche Löhne bezahlt (oft nach den entsprechenden Industrietarifen und darüber), es gelten die beim Automobilhersteller üblichen hohen Sozialleistungen, und es gibt durch die Bank funktionierende Interessenvertretungen für die Arbeitnehmer. Viele Werksniederlassungen haben aufgrund ihrer Beschäftigtenzahlen sogar "freigestellte Betriebsräte", während nur in einem Bruchteil der übrigen Kfz-Betriebe überhaupt Betriebsräte bestehen.<sup>59</sup> Auch wenn dieser Aspekt nicht direkt aufgeworfen wird, spricht doch einiges dafür, daß bei den Herstellern und Importeuren, die auf Werksniederlassungen ganz oder weitestgehend verzichten, auch der Aspekt der höheren Kosten und der besseren Mitbestimmungschancen der Arbeitskräfte eine Rolle spielt.

### 1.2.5 Absehbare Umstrukturierungen in den Vertriebsnetzen

Übereinstimmend wird von Herstellern und Importeuren davon ausgegangen, daß in der Bundesrepublik zur Flächenabdeckung im Bereich von "Volumenmodellen" eine gewisse Mindestzahl von Betrieben im Markennetz erforderlich ist. Dabei war die Einschätzung, daß 600 bis 800 Betriebe die Untergrenze darstellen, um "in der Fläche" genügend präsent zu sein. Diese Größe haben in den letzten Jahren auch die japanischen Importeure durchweg erreicht (vgl. Tab. 3, S. 27), so

<sup>58</sup> Herausgestellt wird auch, daß die für den Aufbau und den laufenden Betrieb von repräsentativen Kfz-Häusern, vor allem in Ballungszentren erforderlichen Mittel (für Gebäude, aber auch für Ausstellungs- und Vorführfahrzeuge usw. sowie für die dort üblichen höheren Löhne und Gehälter) von selbständigen Handwerkern letztlich nicht aufzubringen wären, weshalb hier der Hersteller selbst in die Bresche springen müsse. Auch "Product-Placement", z.B. in Form der Ausrüstung wichtiger politischer Repräsentanten auf kommunaler Ebene, Landes- und Bundesebene mit Fahrzeugen, erfordert oft schnelle Entscheidungen z.B. über besondere Rabatte, die eine Werksniederlassung "vor Ort" leichter als ein selbständiger Händler fällen könne.

<sup>59</sup> Mit den Möglichkeiten der Betriebsräte der Niederlassungen, die auch in den Gesamtbetriebsräten der Herstellerunternehmen vertreten sind, auf Fragen wie die Festlegung von Arbeitswerten oder die Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen Einfluß zu nehmen, befaßt sich Kap. IV.

daß von daher kein größerer Bedarf an der Schaffung neuer fabrikatsgebundener Betriebe mehr zu erwarten war.<sup>60</sup>

Mit dem Beitritt der neuen Bundesländer hat sich die Situation selbstverständlich auch diesbezüglich verändert: Da die Motorisierung mit westlichen Fahrzeugen sofort in großem Umfang einsetzte, haben alle in der Bundesrepublik vertretenen Fabrikate versucht, dort so schnell wie möglich Fuß zu fassen und umgehend ein Werkstatt- und Händlernetz aufzubauen. Während es direkt nach der Öffnung der Grenzen in den Kundendienstabteilungen Überlegungen gab, beim Aufbau in der ehemaligen DDR die Chance zu nutzen, gezielt und planmäßig im Sinne einer Optimierung des Vertriebsnetzes vorzugehen, setzte in der Realität dann sehr schnell ein Wettlauf um Vertragspartner ein, um sich nicht von der Konkurrenz ausstechen zu lassen.<sup>61</sup> Einbezogen wurden sowohl früher schon selbständige (kleine) Handwerksbetriebe, Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGHs), aber auch ehemalige volkseigene Betriebe (VEBs), wobei es unterschiedliche Präferenzen der Hersteller gab. Die wichtigsten Hersteller und Importeure verfügen mittlerweile über zahlenmäßig große Werkstattnetze. Fachleute gehen dabei davon aus, daß - nachdem statt einer qualitativen Vorauswahl ein Wettbewerb um die Schaffung eines möglichst großen Markennetzes in möglichst kurzer Zeit stattgefunden hat, sehr bald wieder ein massiver Selektionsprozeß einsetzen wird, bei dem vielen weniger erfolgreichen Betrieben der Vertragshändlerstatus aberkannt (oder erst gar nicht verliehen wird) - einige Hersteller haben mit ihren Partnern in den neuen Ländern nämlich nicht die üblichen Händlerverträge sondern andere, für die Kfz-Betriebe ungünstigere Abmachungen geschlossen.<sup>62</sup>

Zum Abschluß des Abschnitts soll noch kurz auf zwei (miteinander zusammenhängende) vertriebspolitische Akzentsetzungen eingegangen werden, von denen erwartet werden kann, daß sie in nächster Zeit auch erhebliche Auswirkungen für die Beschäftigten der Markenbetriebe haben werden, und zwar im Westen ebenso wie in den neuen Bundesländern, wenn sich die Vertriebsschienen einigermaßen konsolidiert haben werden. Es geht zum einen um die Segmentierung, zum anderen um die Schrumpfung der Vertriebsnetze.

Festzuhalten ist zunächst, daß die Vertriebsnetze der Hersteller bereits seit längerem gewisse Abstufungen bezüglich der einbezogenen Betriebe aufweisen. Neben den "Normalbetrieben", die so-

<sup>60</sup> Das schließt nicht aus, daß expandierende Fabrikate ihr Netz insgesamt noch etwas ausweiten werden (neben den Japanern rechnet dazu neuerdings vor allem die spanische VW-Tochter Seat. Ob die Beteiligung an Skoda auch zu entsprechenden Markterfolgen dieses Fabrikats führen wird, bzw. ob es dann doch zur Zusammenlegung der Vertriebsschienen des VW-Konzerns kommt, bleibt abzuwarten). Außerdem überprüfen alle Hersteller immer wieder, ob sie nicht nur in genügender Zahl, sondern auch an den richtigen Stellen vertreten sind, was zur Einrichtung einzelner neuer Markenbetriebe führen kann.

<sup>61</sup> Bemerkenswert ist, daß es (zumindest bislang) in den neuen Ländern zu deutlich anderen Marktanteilen gekommen ist als in der "alten" Bundesrepublik. So ist im Beitrittsgebiet nicht VAG sondern Opel Marktführer, und die Marktanteile der Importeure (insbesondere der europäischen) liegen weit höher. Erklärt wird dies nicht nur mit der besseren Lieferfähigkeit der erfolgreicherer Marken (s. auch I. 1.1 in diesem Bericht), sondern auch mit dem größeren Geschick beim Aufbau der Vertriebskanäle: So soll Opel stärker auf kleine ehemalige Handwerksbetriebe als auf VEBs und PGHs gesetzt haben, was beim Verbraucher offenbar besser ankam.

<sup>62</sup> Das bedeutet nicht nur ein Fiasko für manchen Betriebsinhaber, der versucht hat, sich unter den neuen Rahmenbedingungen als Selbständiger zu bewähren, sondern gefährdet auch Arbeitsplätze.



wohl das volle Service- und Reparatur-Programm anbieten, als auch mit Neuwagen handeln<sup>63</sup>, gibt es in den meisten Netzen auch eine Gruppe von kleineren Betrieben, die vor allem Service und Reparaturen durchführen, während sie den Neuwagenverkauf - wenn überhaupt - nur in Zusammenarbeit mit anderen Händlern betreiben. Je nach Fabrikat werden sie als B-Händler, Stützpunkte usw. bezeichnet, während die größeren als A-Händler, als Haupthändler o.ä. firmieren. Meist sind mehrere dieser kleineren Betriebe einem größeren zugeordnet, der für sie z.B. die Bestellungen von Neufahrzeugen durchführt, auf den sie auch bei komplizierteren Reparaturen zurückgreifen können und der auch in unmittelbarer Verbindung zum Werk steht.<sup>64</sup> Daß es diese Betriebe zweiter Ordnung gibt, hat manchmal "historische" Gründe (z.B. wenn im Zuge eines Unternehmenszusammenschlusses auf der Herstellerseite ein Vertriebsnetz einer Marke mitübernommen wurde), geht aber vor allem auf die Notwendigkeit zurück, möglichst überall - d.h. auch auf dem "flachen Lande" - präsent zu sein, da befürchtet wird, daß insbesondere Käufer kleinerer Fahrzeuge nicht gewillt oder in der Lage sind, längere Wege zur nächsten Werkstatt in Kauf zu nehmen und im Zweifel dann zu einer anderen Marke (mit Betrieb am Ort) wechseln würden.

Während also die eben angeführten Betriebe des Markennetzes eher für die "Abdeckung nach unten" gedacht sind, wird in jüngerer Zeit mehr das Problem in den Vordergrund gerückt, das obere Segment angemessen zu bedienen. Bereits seit einigen Jahren befassen sich die "Vertriebsstrategen", insbesondere der Hersteller und Importeure, deren Tyenprogramm sehr breit ist (d.h. von Kleinwagen bzw. der Kompaktklasse bis in die Oberklasse reicht, bzw. auch teure Sportwagen einschließt), mit der Frage, ob es sinnvoll sei, weiter das gesamte Sortiment bei allen Händlern bereitzustellen. Bei den deutschen Fabrikaten ist man durchweg der Ansicht, daß Service und einfache Verschleißreparaturen auch weiterhin von allen Betrieben des Markennetzes angeboten werden sollen, daß aber gleichzeitig eine Differenzierung insbesondere im Verkaufsbereich angebracht ist. Die Hersteller, die über Niederlassungen verfügen, nutzen sie bereits für diesen Zweck. Bei VAG z.B., wo man zunächst mit erheblichem Aufwand sowohl ehemalige Volkswagen- als auch ehemalige Audi-Betriebe zu einheitlichen VAG (d.h. VW+Audi-Betrieben) machte, hat man vor einiger Zeit begonnen, sogenannte Audi-Zentren einzurichten. Das sind ausgewählte Betriebe (geführt von einem VAG-Händler oder auch mehreren), die ausschließlich Audi-Fahrzeuge anbie-

<sup>63</sup> Angeboten werden z.B. Lack- und Karosseriearbeiten auch dann, wenn sie ganz oder teilweise im Unterauftrag an andere (meist markenfreie spezialisierte) Unternehmen weitergegeben werden. Insbesondere im Lackierbereich ist das in der Mehrzahl der Markenbetriebe (selbst bei größeren) üblich. Als Begründung werden neben der Schwierigkeit, die erforderlichen Ausrüstungsinvestitionen zu tätigen und qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, vor allem Probleme genannt, eine eigene Lackiererei hinreichend auszulasten. Da kompliziertere Karosserie- und Lackierarbeiten aber gleichzeitig als ein Feld gelten, bei dem verhältnismäßig günstige Verdienstmöglichkeiten bestehen, werden Markenbetriebe auch von den Herstellern ermutigt, solche Aufgaben zu übernehmen. Wegen des hohen Investitionsbedarfs und der Auslastungsnotwendigkeit bieten sich hier betriebsübergreifende Kooperationen besonders an (vgl. dazu Mendius 1992b, Kap. VII).

<sup>64</sup> Da das Neuwagengeschäft über die "Händler erster Ordnung" abgewickelt wird, bleibt den nachgeordneten auch nur ein Teil der Handelsmarge. Begründet wird die höhere Marge der "Haupt Händler" (o.ä.) mit den zusätzlichen Kosten, die diesen Unternehmen entstehen, weil sie u.a. Ausstellungs- und Vorführfahrzeuge bereitstellen und finanzieren müssen, weil sie großzügigere Geschäftsräume benötigen usw., aber auch weil sie für die Betreuung der zugeordneten Werkstätten mit zuständig sind. Angesichts der angesprochenen Tendenz der Käufer, beim Neuwagenkauf auf erheblichen Rabatten bezogen auf die unverbindliche Preisempfehlung der Hersteller zu bestehen, stoßen die nachgeordneten Betriebe schnell an Grenzen. Ihre Margen sind nämlich sehr gering, während sich ein Haupthändler bei Handelsspannen um 15 bis 20 % auch bei einem Rabatt in einer Höhe sich noch ein Geschäft versprechen kann, bei dem ein nachgeordneter Betrieb bereits zuzahlen müßte.

ten und einen besonderen Akzent auf die oberen Preisregionen setzen sollen. Gleichzeitig werden an diese Betriebe besondere Anforderungen gestellt, was Ausrüstung, Ausstellungsräume, Vorführwagenpark usw. angeht, wobei vor allem dem "Ambiente" ein besonderer Stellenwert zugemessen wird. Neben den Kunden, die durch die Zentren unmittelbar angesprochen werden, sollen auch andere Händler Interessenten an hochwertigen Fahrzeugen ggf. dorthin weiterverweisen.

Noch weiter geht z.B. Toyota, wo man sich von Erfahrungen auf dem US-Markt, wo mehrere Hersteller mit separierten Luxusmarken operieren, inspirieren ließ. Hier sollte für ein Spitzenmodell, mit dem man insbesondere den großen Typenreihen von Mercedes-Benz und BMW im Mutterland Konkurrenz machen will, eine völlig eigenständige Vertriebschiene mit getrennten Händlerbetrieben installiert werden. Auch hier war der Ausgangspunkt der Überlegung offensichtlich, daß man es für unangemessen hielt, ein 100.000,- DM-Fahrzeug im gleichen "Umfeld" anzubieten wie einen preiswerten Kompaktwagen. Bei der Umsetzung des Konzepts war man dann allerdings doch in einigen Fällen bereit, auf die Schaffung eines kompletten neuen Betriebs zu verzichten, und begnügte sich damit, einen besonderen Bereich innerhalb bestehender Toyota-Betriebe für dieses Fahrzeug zu schaffen, Mechaniker speziell dafür auszubilden und den Kunden einen ausgewählten Service zu bieten.

Aus der Sicht der Beschäftigten läßt sich erwarten, daß sich für die Arbeitnehmer in den "ausgewählten" Unternehmen, die den Sprung in die "Händler-Bundesliga" schaffen, durchaus Vorteile ergeben (moderne Arbeitsplätze, vielfältige Qualifizierungsmaßnahmen usw.). Die zusätzlichen Arbeitsplätze in diesen Betrieben dürften allerdings vor allem in den nicht gewerblichen Bereichen entstehen. In den Betrieben, denen dagegen der Aufstieg nicht gelingt, werden entsprechende Verdienstchancen des Unternehmens und Arbeitsplätze wegfallen.

Veränderungen in der Struktur der Vertriebsnetze sind auch in Folge möglicher Verschiebungen von Marktanteilen zu erwarten. Bei den japanischen Herstellern und bei Seat wird es ggf. noch zu einigen "Netzvervollständigungen" kommen. Neue Wettbewerber<sup>65</sup> werden ebenfalls versuchen, sich Vertriebsnetze aufzubauen - wobei erfahrungsgemäß sowohl auf "markenfreie" als auch auf Markenbetriebe von weniger erfolgreichen Fabrikaten zurückgegriffen wird.<sup>66</sup> Die Vertreter der großen deutschen Marken gehen aber davon aus, daß sie - auch wenn es immer wieder zu einzelnen Neueröffnungen, insbesondere "hochklassiger" Kfz-Betriebe kommt - insgesamt zu viele Markenbetriebe in ihren Netzen haben, und daß auch die räumliche Verteilung keineswegs immer optimal ist. Zu erwarten ist daher für die nähere Zukunft eher ein erheblicher Ausdünnungsprozeß. Unterstellt man (und das scheint sehr plausibel), daß das Beschäftigungsvolumen im Kfz-Handwerk primär von der Zahl der Fahrzeuge, den Fahrleistungen und dem in Relation dazu erforderlichen Reparatur- und Serviceaufwand bestimmt wird, aber kaum von der Verteilung der Fahr-

<sup>65</sup> Aktuell sind gerade koreanische Hersteller dabei, sich - nachdem sie auf anderen als weniger schwierig geltenden europäischen Märkten bereits Fuß gefaßt haben - in der Bundesrepublik anzusiedeln, wobei sie sich offensichtlich zunächst vorzugsweise in den neuen Bundesländern etablieren.

<sup>66</sup> Fachleute erklären die Tatsache, daß sich die japanischen Hersteller in den siebziger Jahren hier so schnell etablieren konnten, u.a. damit, daß sie in erheblicher Zahl Betriebe aus damals schrumpfenden Markennetzen (vor allem englische, französische und italienische Anbieter) übernehmen konnten, und so (durch Nutzung vorhandenen betrieblichen Know-hows und qualifizierter Arbeitskraft) nur ein Bruchteil des Aufwandes anfiel, der erforderlich gewesen wäre, hätte man die Vertriebsnetze neu von Grund auf aufbauen müssen.

zeuge auf Marken abhängt, dann sind Verschiebungen der Marktanteile (und damit auch der Beschäftigtenzahl in den Markennetzen) "beschäftigungsneutral". Aus interessenpolitischer Sicht können sie aber gleichwohl erhebliche Folgen auslösen. Wie die Auswertung der Betriebsratswahl-erhebung zeigt (vgl. Kap. III), haben ausländische Hersteller einen Anteil an den Zulassungen von gut 30 % (1987) während sie nur 12 % der Betriebe mit Betriebsrat stellen (vgl. Abb. W16, S. 107).

Dahinter steckt auch zum gewissen Teil ein Betriebsgrößeneffekt: die ausländischen Betriebe sind im Durchschnitt kleiner (vgl. dazu auch Tab. 5, mit den Fahrzeugbeständen pro Werkstatt). Das ist vor allem daraus zu erklären, daß versucht wurde, möglichst schnell zur Flächenabdeckung eine bestimmte Netzmindestgröße zu erreichen. Wegen der begrenzten Zulassungsanteile wiederum trägt das Netz in der Aufbauphase kaum größere Betriebe. Mittlerweile sind aber einige japanische Hersteller bei Marktanteilen angekommen, bei denen größere Betriebe rentabel werden - und es gibt sie auch. Dennoch wird aus der genannten Erhebung deutlich (aber auch durch zahlreiche Expertengespräche mit Handwerkssekretären und mit Kollegen, die in der Selbstverwaltung tätig sind, bestätigt), daß die Bereitschaft, sich gewerkschaftlich zu organisieren und Betriebsräte zu wählen, insbesondere in den Betrieben, die japanische Marken vertreten, offenbar nochmals unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Die folgende Abbildung liefert Hinweise auf diesen Zusammenhang.

Wir können den Ursachen nicht im einzelnen nachgehen, zumal wir aus den genannten Gründen im gewerkschaftlichen Bereich nur in Einzelfällen auf Kollegen aus solchen Betrieben gestoßen sind. Für die geringe Verbreitung von Betriebsräten dürfte aber eine Rolle spielen, daß diese Betriebe wahrscheinlich erst in jüngerer Zeit auf eine "betriebsratsfähige" Größe angewachsen sind. Außerdem befinden sich solche expandierenden Betriebe meist in einer verhältnismäßig günstigen wirtschaftlichen Lage und können deshalb - aber auch, weil sie wegen ihres Wachstums darauf angewiesen sind, Arbeitskräfte von anderen abzuwerben<sup>67</sup> - meist überdurchschnittlich bezahlen, so daß von daher eine höhere Zufriedenheit erwartet werden kann. Wichtig dürfte auch sein, daß wachsende Betriebe naturgemäß günstige Aufstiegschancen bieten, da immer wieder qualifiziertere und besser bezahlte Positionen neu entstehen, was ebenfalls zu einer hohen Zufriedenheit führen kann. Plausibel scheint aber auch, daß diese Betriebe (weil sie relativ neu sind) zudem überdurchschnittlich häufig von jüngeren Inhabern geleitet werden. Jüngere Kfz-Betriebsinhaber legen zumindest zuweilen ein unverkrampfteres Verhältnis zur Delegation von Verantwortung an den Tag, möglicherweise aber auch eine größere Bereitschaft, bei Schwierigkeiten auf die Belange der Beschäftigten einzugehen, als es bei vielen Betriebsinhabern der "alten Schule" (man spricht nicht umsonst vom "Selbstmachersyndrom" (vgl. Mendius 1992b, VII, 4.) und dem "Herr im Haus-Standpunkt") der Fall ist. Daß solche auf Einbindung und Beteiligung der Belegschaften zielende Verhaltensweisen ihrer Vertragsbetriebe auch durchaus von den japanischen Importeuren gefördert werden, wurde von Experten verschiedentlich bestätigt.<sup>68</sup> Wenn es also in diesen Betrieben

<sup>67</sup> Denkbar wäre es auch, die Ausweitung allein über eine entsprechende massive eigene Erstausbildung zu bewerkstelligen, es dürfte - insbesondere angesichts der Tatsache, daß schnell wachsende Betriebe eher überproportionale Probleme sehen dürften, sich in dieser Phase auch noch intensiv um Ausbildung zu kümmern - aber in der Realität kaum so gelaufen sein.

<sup>68</sup> Zum Beispiel gilt auch das Verhältnis zwischen Hersteller und Händlerverbänden bei den japanischen Marken nach Auskunft von Beteiligten durchweg als überdurchschnittlich gut, man attestiert sich wechselseitig ein er-



(bislang zumindest) wirklich seltener zu ernsthaften Konflikten kam, ist dies auch aus der Sicht der Beschäftigten nicht als Nachteil an sich zu werten. Wenn auf der anderen Seite in Kleinbetrieben Konflikte offensichtlich häufig die Einbeziehung der Gewerkschaften fördern, bzw. Betriebsratswahlen begünstigen, so stellt sich die Frage, ob man darauf warten muß, daß solche Auseinandersetzungen auftreten. Oder ist nicht viel eher zu fragen, ob es Möglichkeiten gibt, auch und gerade unter solchen Bedingungen, die Belegschaften dieser Betriebe - möglicherweise aber auch einige (vielleicht weniger dogmatische) Inhaber - davon zu überzeugen, daß gewerkschaftliches Engagement und die Wahl einer Interessenvertretung für sie ebenfalls Vorteile bringen könnten.<sup>69</sup>

Bereits in letzter Zeit haben Versuche von Automobilherstellern und Importeuren, im Vertriebsbereich zu Umstrukturierungen zu gelangen z.T. erhebliches Aufsehen erregt. Während bei Porsche und bei SAAB die starke Reduktion der Zahl der Händler - offensichtlich, weil den ausscheidenden Betrieben kulante Übergangsregelungen geboten wurden - letztlich vergleichsweise undramatisch abgelaufen ist (obwohl z.B. Porsche sein Netz etwa halbiert hat), kam es in anderen Fällen gerade in jüngster Zeit immer wieder zu massiven Konflikten zwischen dem Hersteller auf der einen und einzelnen Händlern, dem Händlerverband und dem ZDK auf der anderen Seite.

Ein besonders drastisches Beispiel aus jüngerer Zeit liefert die einseitige Kündigung der das Rabattsystem betreffenden Passagen im Händlervertrag durch einen deutschen Hersteller gegenüber seinem Handelsnetz, was die betroffenen Betriebe als unzulässig ansahen.<sup>70</sup> Experten vertreten die Ansicht, daß der betreffende Hersteller hier nicht nur die Zusammensetzung von Margen neu regeln wollte, sondern so etwas wie eine Musterauseinandersetzung führte, bei der ausgelotet werden sollte, mit welchem Widerstand man bei einer weitergehenden Neustrukturierung der Vertriebskonzeptionen zu rechnen hat.<sup>71</sup> Aus der geplanten Gestaltung der Konditionen ergab sich - so jedenfalls der Eindruck vieler betroffener Händler -, daß große und umsatzstarke Betriebe auf Kosten kleinerer bevorzugt werden sollten.<sup>72</sup> Dafür spricht auch, daß insbesondere größere Händler-

---

hebliches Maß an Aufgeschlossenheit und Kooperationsbereitschaft, während es bei deutschen und europäischen Herstellern immer wieder zu Konflikten massiver Art kommt (vgl. dazu auch Mendius 1992b, Kap. VII, 3.).

<sup>69</sup> Das gilt auch, obwohl ein wichtiger möglicher Ertrag des gewerkschaftlichen Engagements, nämlich die Möglichkeit der Kooperation mit den Interessenvertretungen beim Hersteller, hier augenscheinlich einstweilen keine vergleichbare Rolle wird spielen können, wie bei deutschen Marken.

<sup>70</sup> Mit einem inzwischen rechtskräftigen Urteil wurde dieser Standpunkt bestätigt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch, daß der Verband selbst - nachdem mehrere Versuche, zu einem Kompromiß zu gelangen, fehlgeschlagen waren - im Namen betroffener Betriebe Klage erhob und ihm in dem Verfahren dieses (bislang bestrittene) Recht auch zugestanden wurde. Die Auseinandersetzung schlug hohe Wellen, führte zu einer erheblichen Mobilisierung der Händler und trug nach Ansicht von Experten entscheidend dazu bei, daß sich die Händlerschaft stärker einer Vertretung ihrer Interessen durch einen eingetragenen Verein zuwandte und so ihre Unabhängigkeit vom Hersteller dokumentierte. Das erreichte Ergebnis ist aus der Sicht der Händler ein akzeptabler Kompromiß. Man geht darüber hinaus davon aus, daß dieser Erfolg die Chancen erhöht, künftig in strittigen Fragen ohne derartige Eskalation der Auseinandersetzung zu Einigungen zu kommen.

<sup>71</sup> Als den umgekehrten Weg, nämlich an einem Einzelfall ein Exempel zu statuieren, das sich dann auf das gesamte Markennetz auswirken soll, kann man den Fall eines wichtigen Importeurs ansehen, der - mit offensichtlich letztlich nicht durchzuhaltenden Begründungen - den Händlervertrag ausgerechnet des Vorsitzenden des Händlerverbandes kündigte. Auch hier kam es zu einer erheblichen Publicity, auch hier schaltete sich der ZDK massiv ein, und auch hier endete die Auseinandersetzung mit der Zurücknahme der Kündigung und dem (nicht zum erstenmal) proklamierten Vorsatz, Lösungen künftig ohne Hochschaukeln der Konflikte zu finden.

betriebe durchaus der Meinung waren, mit dem neuen System leben zu können, bzw. es für sich sogar als vorteilhafter ansahen, als das bisherige.<sup>73</sup>

Daß diese Aktion im Zusammenhang mit geplanten grundlegenden Umgestaltungen im Vertriebsnetz zu sehen ist, wurde auch daraus geschlossen, daß dieser Hersteller - sehr zum Unwillen seiner Händlerorganisation - gleichzeitig das Netz seiner Werksniederlassungen<sup>74</sup> vor allem auch in den neuen Bundesländern ausbaute. Es wurde daher erwartet, daß sich ihm im "Erfolgsfall" andere Hersteller angeschlossen hätten. Der aus der Sicht der Kfz-Betriebe günstige Ausgang der Kontroverse wird jetzt naheliegender Weise ebenfalls als Präzedenzfall angesehen. Viele Betroffene setzten sich daher massiv zur Wehr, nicht nur weil sie für ihre Betriebe erhebliche, nicht zu akzeptierende Verschlechterungen erwartet hätten, sondern vor allem, weil man davon ausging, daß der Hersteller grundsätzlich nicht zu einer einseitigen Änderung befugt war.

Daß sich derartige Umstrukturierungsversuche in letzter Zeit häufen, kann aber auch als Indiz dafür angesehen werden, daß das Vertriebsnetz neuerdings stärker ins Blickfeld gerät, wenn es um die Umsetzung neuer Strategien zur Neustrukturierung der gesamten Automobilproduktion geht. Mit den Grundzügen der darauf bezogenen Debatte und mit dem Stellenwert, den das Kfz-Handwerk dabei hat, bzw. haben könnte, wollen wir uns im nächsten Abschnitt befassen.

---

<sup>72</sup> Daß gerade in diesem Netz immer wieder Händler zur Aufgabe der Markenvertretung gebracht werden, schlug sich in Expertengesprächen ebenso wie in zahlreichen Veröffentlichungen in Fachpublikationen aber auch in Lokalteilen der Tagespresse nieder.

<sup>73</sup> Auch hier stellt sich wieder die Frage, ob eine größere Betriebe offensichtlich begünstigende Regelung aus der gewerkschaftlichen Perspektive quasi unbesehen als günstiger einzuschätzen ist, weil diese bevorzugten größeren Betriebe gleichzeitig auch bereits tatsächlich Betriebe mit Gewerkschaftsmitgliedern und Betriebsräten sind, zumindest aber die "Betriebsratsfähigkeit" besitzen.

<sup>74</sup> Ein Vertreter des Betriebsrates des Herstellerunternehmens sieht die Tendenz zu mehr Werksniederlassungen (nachvollziehbarer Weise) als positiv, weil sie dazu führt, den Zuständigkeitsbereich des Gesamtbetriebsrats auszuweiten und auf diese Weise mehr Kollegen in den Genuß der - gemessen am Durchschnitt des Marken-netzes - überdurchschnittlichen Verdienstmöglichkeiten und Sozialleistungen des Automobilherstellers kommen. Wenn man gleichzeitig weiß, daß gerade auch dieser Hersteller massiv dabei ist, seine Fertigungstiefe durch Ausbau des Fremtteilebezugs zu verringern, und er darüber hinaus versucht, durch Bildung von Profitcentern und dadurch, daß bestimmte Unternehmensbereiche zu eigenständigen GmbHs gemacht werden, Kosteneinsparungseffekte durch Ausgliederung zu erreichen, muß die Politik der Schaffung zusätzlicher Werksniederlassungen in einem Bereich, der bereits weitgehend externalisiert war, allerdings eigentlich überraschen.

### 1.3 Zur Bedeutung der Debatte über die "schlanke Produktion" für das Kfz-Gewerbe und seine Beschäftigten

#### 1.3.1 Vorbemerkung

Über neue Rationalisierungsstrategien in der Automobilindustrie wird in der Bundesrepublik bereits seit einigen Jahren diskutiert.<sup>75</sup> Der große Schub in der Debatte setzte erst im Gefolge der Vorlage der Ergebnisse der breit angelegten Studie des MIT (Massachusetts Institute of Technology) ein, die unter dem Titel "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" 1991 in Deutschland erschien (Womack u.a. 1991).<sup>76</sup> Allmählich aber setzt sich die Erkenntnis durch, daß es hier um Probleme geht, die nicht zuletzt auch das Kfz-Gewerbe betreffen.

Besonders interessant macht die Studie ihr Anspruch, die Automobilproduktion als umfassendes System zu betrachten. Dem versucht sie dadurch Rechnung zu tragen, daß sie den Bereich des Händler- und Werkstattnetzes als integralen Bestandteil des Gesamtkonzepts der "schlanken Produktion" (in einem eigenen Kapitel) behandelt. In der Diskussion in der Bundesrepublik dagegen geht es (zumindest bis auf weiteres) praktisch ausschließlich um Schlußfolgerungen für die Automobilfertigung selbst und für die Zulieferstruktur.

Derzeit erleben wir eine breite und teilweise eher unkritische Rezeption der Ergebnisse, wobei im Gefolge dieser Debatte sich bereits erhebliche Veränderungen abzeichnen.<sup>77</sup> Der Vertriebssektor wurde bislang weitgehend ausgespart, er wird aber bei der Fortsetzung der Bemühungen, "Lean Production" bei uns zu praktizieren,<sup>78</sup> zunehmend ins Blickfeld geraten. Das Konzept wird hier eigene Anstöße liefern, aber es wird auch dazu dienen, Maßnahmen zur Neustrukturierung des Vertriebsnetzes zu legitimieren, die ohnedies bereits geplant oder sogar schon eingeleitet sind (s. dazu den vorausgegangenen Abschnitt).

<sup>75</sup> Vgl. dazu u.a. Semlinger 1992, Weimer, Semlinger 1992 sowie die einschlägigen Veröffentlichungen aus dem Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben", in denen insbesondere auf die mit diesen Rationalisierungskonzepten verbundenen neuartigen Anforderungen an kleinere Zulieferer eingegangen wird. Vgl. auch die Ergebnisse des Vorhabens "Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung in der Automobilindustrie" (z.B.: Altmann, Sauer 1989; Bieber, Sauer 1991; Deiß, Döhl 1992). Beiträge von einem breiten Spektrum von Autoren (u.a. aus Unternehmen, Verbänden und Wissenschaft) enthält der Sammelband "Zulieferer im Netz" (Mendius, Wendeling-Schröder 1991).

<sup>76</sup> Auf die Gründe der ganz außerordentlichen Resonanz dieser Veröffentlichung (sie liegen offensichtlich nicht ausschließlich in ihrem sachlichen Gehalt, sondern auch darin, daß hier eine Thematisierung zum politisch richtigen Zeitpunkt gelang) kann und braucht hier nicht weiter eingegangen werden. Einige Überlegungen zur Frage dahinterliegender Zielsetzungen und spezieller Effekte in der Bundesrepublik finden sich in Mendius 1992d.

<sup>77</sup> Ob sich abzeichnende Restrukturierungsmaßnahmen bezüglich der Fabrikorganisation bei den Herstellern und der Neugestaltung der Zulieferbeziehungen eine Konsequenz der Studie sind, oder ob die Veröffentlichung den Vorwand liefert, Geplantes jetzt umzusetzen, kann hier nicht weiter verfolgt werden.

<sup>78</sup> In besonders ausgeprägter Reinkultur wird derzeit - und unter maßgeblicher Beteiligung "lean-production-erfahrener" Manager vom amerikanischen Kontinent - versucht, das Konzept im neuen Werk von Opel in Eisenach zu praktizieren; auch der VW-Standort Mosel/Zwickau soll den Prinzipien der "schlanken Produktion" weitestgehend entsprechen. Mit den Folgen der Neugründung in Eisenach speziell für die Zulieferung, aber auch für das dortige wirtschaftliche Umfeld insgesamt, befaßt sich eine Untersuchung, die das ISF im Auftrag der Thüringer Landesregierung und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds Mitte 1992 begonnen hat.



### 1.3.2 Was sagt das Konzept der "schlanken Produktion" zum Vertriebsbereich?

Argumentiert wird zunächst, daß der Vertriebs- und Werkstattbereich zum einen für das Gesamtsystem "Automobil" von großer Bedeutung ist und eine Rationalisierungsstrategie, die diesen Sektor nicht einbezieht, kaum als erfolgversprechend angesehen werden kann - eine Einschätzung, die mit unseren Erfahrungen übereinstimmt.

Das bisherige amerikanische (auf Henry Ford zurückgehende) und das "europäische System" werden beschrieben und als weitgehend überholt charakterisiert. Ein entscheidender Mangel der Argumentation liegt darin, daß ein nur einigermaßen einheitliches europäisches Vertriebssystem offensichtlich nicht existiert.<sup>79</sup> Dennoch wäre es unangemessen, aus der mangelnden Berücksichtigung der bundesdeutschen Besonderheiten zu schließen, daß die in der MIT-Studie formulierten Überlegungen zum Vertriebsbereich für uns ohne Belang wären. Zum einen ist einiges durchaus auch unter den andersgearteten Bedingungen bei uns von Bedeutung. Zum anderen aber - und das ist der wichtigere Aspekt - werden Strukturen skizziert, die zwar nicht der derzeitigen bundesdeutschen Realität entsprechen, aber Zielvisionen nahekommen, die wichtige Akteure in der Bundesrepublik durchsetzen wollen.<sup>80</sup>

Zentrale Kritikpunkte am amerikanischen und am sog. europäischen System sind:

- der Verkauf von Fahrzeugen erfolgt hauptsächlich ab Lager, was mit hoher Kapitalbindung beim Händler und geringen Möglichkeiten des Eingehens auf spezifische Kundenwünsche verbunden ist.

Aber: Für den Absatz deutscher Hersteller in der Bundesrepublik trifft dies nicht zu. Die Fertigung "individueller" Fahrzeuge genau nach Vorgaben des Kunden, die in der Studie als Spezifikum der "schlanken Produktion" angesehen wird, gibt es bei uns ebenfalls. Die Variantenvielfalt der deutschen Automobilindustrie ist gewaltig, ohne daß deshalb die anderen Zentralprinzipien der "schlanken Produktion" hier Einzug gehalten hätten.<sup>81</sup>

- Aufbau überdimensionierter Marketingabteilungen bei den Herstellern bei gleichwohl fehlenden funktionierenden Rückkoppelungsprozessen zum Händlernetz.

<sup>79</sup> Vgl. dazu die Serie über das europäische Kfz-Gewerbe. In: Der Kfz-Betrieb, verschiedene Ausgaben ab 1990.

<sup>80</sup> Bezüglich des künftigen europäischen Vertriebssystems wird nur formuliert, daß dabei verschiedene Modelle denkbar seien, ohne daß näher auf sie eingegangen wird.

<sup>81</sup> Was fälschlich als Spezifikum der "schlanken Produktion" angesehen wird, ist vielmehr - das wird an anderer Stelle auch gesehen - schlicht eine Folge der Marktentfernung der Produktionsstätten: Viele europäische und japanische Hersteller arbeiten (insbesondere auf Exportmärkten, die längere Transportzeiten erfordern), tendenziell mit "vollausgestatteten Kompletmodellen", auf ihren Binnenmärkten dagegen mit "maßgeschneiderten Fahrzeugen". Wo "Maßkonfektion" ohne lange Wartezeiten möglich ist (die der Kunde nicht akzeptieren würde), verspricht sie offensichtlich günstigere Renditen, und sie wird entsprechend beworben. Wo man sie dagegen nicht praktizieren kann, versucht man, aus der Not fehlender "Individualisierungsmöglichkeit" die Tugend günstiger Komplettausstattung zu machen.

Mangelnde Informationsschleifen zu den Kfz-Betrieben werden (wie auch unsere Erfahrungen zeigen) mit Recht moniert. Die fehlende Berücksichtigung der Interessen und Erfahrungen der Händler und Werkstätten bietet immer wieder Anlaß für vermeidbare Schwierigkeiten unterschiedlichster Art und kann insofern als ein wesentliches Handikap unseres Vertriebssystems angesehen werden.<sup>82</sup>

- Verkauf der Fahrzeuge meist durch Leute, die nur über allgemeine Verkäuferfähigkeiten verfügen, aber wenig spezifische Kenntnisse über das Produkt haben; daraus folgend ergibt sich eine schlechte Betreuung des Kunden; vor allem nach dem Verkauf liegt vieles im argen, was zu einer geringen Markenbindung der Kunden führt.

Zumindest letzteres ist in der Bundesrepublik eindeutig nicht der Fall. Die Markenbindung - vor allem der Käufer deutscher Fahrzeuge - ist sehr hoch, "Eroberungsverkäufe"<sup>83</sup> sind schwierig. Auch im Bereich der Verkäuferschulung werden hier erhebliche Anstrengungen unternommen. Ein beachtlicher Teil der Markentreue aber resultiert - zumindest in der Bundesrepublik (und das wird in der MIT-Studie völlig übersehen) - gerade aus der von ihr als problematisch erachteten, ausgesprochen kleinbetrieblichen Struktur der Branche. Sie ermöglicht in vielen Fällen ein sehr dichtes und persönliches Verhältnis zwischen Kunden, Betriebsinhaber und Personal, das möglicherweise mehr zur Kundenbindung beiträgt als noch so sophistische Verkaufs- und "After-sales"-Strategien.

- Kritisiert wird schließlich die viel zu große Zahl von Händlern mit im Durchschnitt viel zu kleinem Absatzvolumen. In Japan gibt es nur ca. 1.600 Händlerfirmen gegenüber 16.300 in den USA (s. Womack u.a. 1991, S. 197), in der Bundesrepublik (alte Länder) dagegen über 25.000.

Daß die kleinbetriebliche Struktur auch Vorteile bietet, wurde im vorigen Punkt angedeutet. Gleichwohl spricht sicher vieles dafür, daß das deutsche Händler- und Werkstattnetz überbesetzt ist und mittelfristig von einem erheblichen Rückgang - insbesondere der Zahl der Händler - ausgegangen werden muß, und zwar selbst dann, wenn nicht japanische, britische oder amerikanische Verhältnisse angesteuert werden sollen (s.o.).

In der "schlanken Produktion" (Beispiel Toyota) werden demgegenüber die Betriebe der Vertriebskanäle direkt und umfassend in die Produktentwicklung integriert und insgesamt als Teil einer Familie betrachtet, und zwar unabhängig davon, ob sie sich ganz oder teilweise im Besitz von Toyota befinden oder nicht. Die Betreuung der Kunden ist umfassend, es wird alles unternommen, um sie bei der Stange, d.h. der Marke, zu halten (u.a. dadurch, daß ein umfassender Service für al-

<sup>82</sup> Mit den Fabrikatsvereinigungen, vor allem aber mit den auch formal völlig vom Hersteller unabhängigen Händlerverbänden, bestehen in der Bundesrepublik Einrichtungen, die hier zwar bereits versuchen, auf diesen Feldern Funktionen zu übernehmen, sie werden aber bei weitem noch nicht optimal genutzt (vgl. dazu Mendius 1992b, Kap. VII).

<sup>83</sup> Also Verkäufe an Kunden, die vorher eine andere Marke fuhren. Am erfolgreichsten sind allerdings dabei die Japaner, denen bekanntlich vorgeworfen wird, den Markteinstieg nicht zuletzt über anfänglich eigentlich zu niedrig kalkulierte Preise geschafft zu haben.

les angeboten wird, was mit dem Auto zusammenhängt). Damit wird eine hohe Kundentreue erreicht.

Ein Resultat der konsequenten Praktizierung dieses Konzepts ist, daß dadurch eine genaue Produktionsplanung erleichtert wird, die wiederum Voraussetzung für eine niedrige Fertigungstiefe, starke Lieferantenintegration usw. ist und letztlich Just-in-time-Produktion überhaupt erst ermöglicht. Damit schließt sich der Kreis des Gesamtkonzepts "Lean Production".

Nun wird jeder, der die Vertriebskonzepte der hiesigen Automobilproduzenten und die Struktur des deutschen Kfz-Gewerbes einigermaßen kennt, sofort feststellen, daß ein Teil der dem Konzept der schlanken Produktion zugeschriebenen Überlegungen hier seit längerem praktiziert wird und eine Reihe von Annahmen über das "europäische Vertriebsmodell" so nicht zutreffend sind. Trotzdem wären erhebliche Folgen für das Kfz-Gewerbe zu erwarten, sollte auch bei uns versucht werden, "Lean Production" unter Einschluß des Vertriebsbereichs zu praktizieren. Hier sind nur einige Hinweise darauf möglich, was das für das Kfz-Handwerk bedeuten könnte.

Bereits erwähnt wurde der zu erwartende Trend zur deutlichen Straffung der Markennetze und zu größeren Einheiten. Angedeutet wurde auch, daß eine solche Entwicklung aus der Sicht der Beschäftigten weder als eindeutig vorteilhaft noch als eindeutig nachteilig zu bezeichnen wäre.

Das bei uns bestehende System bietet aber eine Reihe von (bislang allerdings kaum genutzten) Vorteilen gegenüber einer Vertriebsstruktur, die nach den Prinzipien der "schlanken Produktion" ausgerichtet ist. Das Problem liegt aber vor allem darin, daß die deutschen Automobilhersteller bislang nicht einmal in Ansätzen erkannt haben, welche Möglichkeiten in einer engen Kooperation mit den Hunderten von mit ihnen fest verbundenen und prinzipiell loyalen kleinen Unternehmen liegen. Das Problem besteht weiter darin, daß es diesen Kfz-Betrieben bislang kaum gelingt, die Fertigkeiten und Kenntnisse ihrer hochqualifizierten Belegschaften im Interesse einer Optimierung des Gesamtsystems Automobil zu mobilisieren.

Weder eine schematische Einzwängung des Kfz-Gewerbes im Sinne eines (mehr noch als jetzt herstellergesteuerten) "japanischen Modells", noch eine schlichte Konservierung bestehender Strukturen, wird zum Erfolg führen. Benötigt wird vielmehr eine neuartiges, den spezifischen Voraussetzungen und Entwicklungspotentialen des hiesigen Kfz-Handwerks Rechnung tragendes Vertriebskonzept. Von den Herstellern alleine ist die Formulierung einer solchen Konzeption kaum zu erwarten. Gefragt sind vor allem Vertreter des Kfz-Handwerks selbst, sei es auf den unterschiedlichen Ebenen der Verbandsstrukturen (Innungen, Landesverbände, Zentralverband), sei es markenbezogen über die Fabrikatsvereinigungen. Ohne intensive Kooperation mit den jeweiligen Herstellern wird sich aber sicherlich nichts erreichen lassen. Die Chancen, dazu in einen intensiven und konstruktiven Dialog einzutreten, verbessern sich in dem Maße, wie sich bei den Herstellern die Einsicht weiter durchsetzt, daß sich die Führungsrolle der Großunternehmen nicht daraus ableitet, daß sie auf allen Feldern jeweils alles besser wissen, sondern daraus, daß sie imstande sind, die Potentiale aller am Gesamtprozeß Automobilproduktion und -vertrieb Beteiligten bestmöglich zu koordinieren.

Die Beziehung der Automobilhersteller zu den selbständigen Vertragsbetrieben ist durch eine - zumindest auf den ersten Blick - nicht widerspruchsfreie Interessenlage charakterisiert: Einerseits geht es den Herstellern darum, die Vertragsbetriebe optimal im Sinne der eigenen Unternehmensziele zu steuern, andererseits gilt es, die optimale Motivation der Betriebsinhaber und der dortigen Belegschaften zu erhalten. Das geht nur, wenn ein möglichst hohes Maß an unternehmerischer Autonomie gewährleistet wird. Nun wird diese Zielsetzung "programmatisch" schon seit längerem insbesondere von höheren Repräsentanten der Hersteller vertreten. An der konsequenten Umsetzung scheint es aber in vielen Fällen noch erheblich zu hapern.<sup>84</sup> Wir können weder klären, wieweit diese Ankündigungen wirklich ernst gemeint sind, noch der Frage nach den Ursachen der langsamen oder unvollständigen Durchsetzung von neuen Politikansätzen in Großunternehmen systematisch nachgehen. Dennoch wollen wir ein paar Hinweise auf in diesem Zusammenhang wichtige Faktoren geben.

Lange Zeit sahen es die großen Hersteller offensichtlich als erforderlich an, auf allen Bereichen, die mit der Herstellung und Vermarktung von Kraftfahrzeugen zusammenhängen, selbst über umfassendes Know-how zu verfügen. Man war zwar bereit, Teile der bei der Automobilherstellung anfallenden Aufgaben anderen zu übertragen, aber man wollte es zumindest genausogut oder besser können wie diejenigen, die letztlich damit betraut wurden. Der Hersteller allein definiert, was im Interesse aller Beteiligten (also einschließlich des Kfz-Handwerks) geschehen soll und wie es zu geschehen hat.<sup>85</sup> Vielleicht ist es plausibel, im Werkstattnetz eine Vereinheitlichung von Erscheinungsbild, Kostenstruktur, Öffnungszeiten, Produktpreisen usw. anzustreben, und wahrscheinlich können dies die Hersteller am effektivsten durchsetzen. Die Hersteller beanspruchen aber auch ein Monopol auf Feldern, bei denen das viel weniger einleuchtet: Sie entwickeln in ihren Kundendienstwerkstätten allein Reparaturanweisungen, sie legen allein Arbeitswerte fest, sie schreiben vor, wo Ersatzteile bezogen werden sollen usw. Sie unterhalten eigene Abteilungen, die herausfinden sollen, wie sich die Produkte unter Praxisbedingungen verhalten und was sich dabei verbessern läßt. Sie selbst fühlen sich auch offenbar als einzige kompetent, schon die Konstruktion der Fahrzeuge so zu gestalten, daß nicht nur den Erfordernissen einer optimalen Fertigung, sondern den

<sup>84</sup> Insofern ähnelt die Situation der im Zulieferbereich, wo viele Zulieferer zwar immer wieder die Botschaft von der neuen Partnerschaftlichkeit mit dem Abnehmer hören, aus ihren praktischen Erfahrungen im Liefergeschäft aber noch ganz andere Eindrücke mitnehmen.

<sup>85</sup> Auch hier gibt es Parallelen zum Zulieferbereich. Auch dort wurden zunächst detaillierte Anweisungen erteilt, wurden oft komplette Zeichnungen übergeben und die einzuhaltenden Fertigungsschritte vorgeschrieben, ehe man dazu überging, nicht den einzuschreitenden Weg, sondern das gewünschte Ergebnis vorzugeben, eigene Problemlösungskompetenz der Zulieferer zu erwarten und - in Ansätzen wenigstens - auch auf deren Vorschläge zu Änderungen des Zulieferteils oder gar seiner "technischen Umgebung" einzugehen. Dort lag die Aufgabe der Qualitätssicherungsabteilungen zunächst hauptsächlich darin, Qualitätsmängel herauszufinden und zu monieren und mit Sanktionen zu drohen. Erst langsam setzte sich die Einsicht durch, daß man die Lieferanten bei der Lösung der Probleme unterstützen müsse (vgl. Weimer, Mendius 1990). Auch im Zulieferbereich glaubten (und viele tun es erkennbar noch immer) die für die Erstbemusterung und Auditierung Zuständigen, daß es ihre Aufgabe sein müsse, den Zulieferer völlig zu durchleuchten, d.h. seine sämtlichen Wirtschaftlichkeitsdaten, aber möglichst auch sein gesamtes technisches Know-how, zu kennen. Daß aber Kooperation bessere Ergebnisse verspricht als reines Ausnutzen von Machtgefälle, wird inzwischen auch von einigen Vertretern des Topmanagements bei den Automobilherstellern gesehen.



Belangen der Beschäftigten in den Werkstätten bei Reparatur und Service möglichst gut Rechnung getragen wird.<sup>86</sup>

Auf diese Weise wird es aber kaum je möglich sein, sich ein absolut zutreffendes Bild über die realen Bedingungen und die speziellen Probleme in den Werkstätten zu verschaffen - schon deshalb nicht, weil es dort eine ganz außerordentliche Bandbreite spezifischer betrieblicher Problemlagen gibt. So hochqualifiziert die bei den Herstellern damit beschäftigten Mitarbeiter zweifellos sind, so ernst sie ihre Aufgaben sicherlich nehmen, bei dieser Struktur sind Defizite unvermeidlich: Man kann dort doch immer nur versuchen, eine Situation zu simulieren, in der man sich nicht selbst befindet. Es ist auch nicht zu erwarten, daß aus diesen Bereichen selbst die Forderung erhoben wird, bei der Gestaltung der das Markennetz betreffenden Regelungen mehr unmittelbare Primärerfahrung aus den dortigen Betrieben zu berücksichtigen (weil man sich selbst damit in Frage stellen würde). Genau das aber wäre von großer Bedeutung. Die Schlußfolgerung kann nur sein, daß die Hersteller und Importeure noch mehr als bislang bezüglich ihrer Dialogangebote von den Kfz-Betrieben beim Wort genommen werden müssen und man ihnen Vorstellungen unterbreitet, wie man zu Lösungen kommen kann, von denen beide Seiten profitieren. Das bedeutet nicht, zu ignorieren, daß es wegen der Grundkonstruktion des Hersteller-/Händlerverhältnisses auch erhebliche Interessengegensätze gibt, die dadurch nicht aufgehoben werden können.

### **1.3.3 Statt Konfrontation miteinander leben - Ansatzpunkte zur Verbesserung der Beziehungen von Kfz-Herstellern und markengebundenen Kfz-Betrieben**

Bezogen auf die Einbindung der Kfz-Betriebe durch die Hersteller heißt das, daß es Einmischung in die unternehmerischen Autonomiespielräume nur da geben darf, wo es im Sinne der Aufrechterhaltung des Gesamtsystems Markennetz erforderlich ist. Es müssen Spielräume geschaffen werden, auch einen Markenbetrieb auf eigenständige Weise zu führen. Vorgaben sind zugunsten von Unterstützungsangeboten und Hilfestellungen zurückzunehmen und die Tatsache, daß die einzelnen Markenbetriebe zur Wahrung einer halbwegs gleichgewichtigen Position darauf angewiesen sind, in völliger Unabhängigkeit vom Hersteller von ihnen gewählte Vertretungen zu haben ("Koalitionsfreiheit für Markenbetriebe"), muß akzeptiert werden.

Wer möglichst wenig Intervention der Hersteller und möglichst hohe unternehmerische Autonomie der Kfz-Betriebe fordert, kann aber nicht gleichzeitig verlangen, daß Markenbetriebe vom Hersteller möglichst vor allen Unbilden des Wettbewerbs geschützt werden. Der autonome markengebundene Kfz-Betrieb ist damit für seinen Markterfolg in erster Linie selbst verantwortlich. Das heißt u. a., daß er ggf. auch bereit sein muß, die Marke zu wechseln, wenn sich mit ihren Produkten keine ausreichende wirtschaftliche Basis finden läßt.

---

<sup>86</sup> Wenn hier von "den Herstellern" gesprochen wird, so durchaus im Bewußtsein, daß es auch in dieser Perspektive nennenswerte Unterschiede zwischen den einzelnen Marken gibt. Wir meinen aber, daß selbst diejenigen, die sich (gerade in letzter Zeit) als dialogfreudiger erwiesen haben, auf diesem Feld noch erheblichen Nachholbedarf haben, ganz zu schweigen von solchen, die ihre Beziehungen zu ihrem Markennetz nicht zuletzt in Form von gerichtlichen Auseinandersetzungen pflegen.

### 1.3.4 Ansatzpunkt: Mobilisierung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Belegschaften in den Kfz-Betrieben

Entscheidende Verbesserungsmöglichkeiten für die Wettbewerbsposition der Automobilhersteller und der Markenbetriebe (und damit für die Sicherung der Arbeitsplätze in der Branche) wären aber zu erwarten, wenn es gelingen würde, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten in den Kfz-Betrieben besser nutzbar zu machen. Die fachliche Kompetenz des Personals in den Werkstätten könnte keineswegs nur zur Steigerung der Servicequalität und der Werkstatteleistungen genutzt werden, auch wenn auf diesen Feldern zweifellos noch vieles zu verbessern wäre. Entscheidende Vorteile wären vielmehr zu erwarten, wenn es gelänge, den reichen Erfahrungsschatz und den Sachverstand aus den Werkstätten auch zu mobilisieren, um zu einer Verbesserung von Reparaturverfahren, zu einer Erhöhung der Servicefreundlichkeit der Fahrzeuge und schließlich zu einer entsprechenden Beeinflussung schon im Stadium der Konstruktion zu gelangen. Daß hierfür durchaus Voraussetzungen vorhanden sind, haben unsere Recherchen in den Kfz-Betrieben gezeigt. Dieser Sachverhalt wurde aber auch durch zahlreiche Gespräche mit Experten bestätigt. Angesichts der Tatsache, daß im deutschen Kfz-Gewerbe (anders als in anderen Ländern) fast ausschließlich qualifizierte Fachkräfte tätig sind, ist das auch eigentlich kaum überraschend. Die Fachkräfte des Kfz-Gewerbes haben aufgrund ihrer Aufgabenstellung, das Fahrzeug insgesamt in optimalem Zustand zu halten, einen sehr umfassenden Zugang zum Produkt Automobil, umfassender wahrscheinlich, als ihn auf Grund der dort herrschenden stark arbeitsteiligen Organisation die meisten Beschäftigten in der Produktion der Fahrzeuge, aber auch in der Entwicklung haben können, weil sie meist nur mit (oft hoch spezifischen) Teilaufgaben betraut sind.

Zu den Befunden der MIT-Studie, die am meisten Aufsehen erregt haben, gehören die Angaben über die Zahl der Verbesserungsvorschläge pro Beschäftigtem in europäischen und japanischen Montagewerken : 0,4 in Europa zu 61,6 in Japan (vgl. Womack u.a. 1991, S. 97). Auch wenn angesichts der Tatsache, daß offenbar fast jeder Beschäftigte durchschnittlich mehr als einmal in der Woche einen Verbesserungsvorschlag macht, erhebliche Skepsis an der Aussagekraft dieser Zahlen angebracht ist, so kann auf der anderen Seite kein Zweifel daran bestehen, daß bei den hiesigen Automobilproduzenten an sich vorhandene Möglichkeiten nicht vernünftig genutzt werden.<sup>87</sup> Mindestens genauso wichtig und erfolgversprechend wäre es, die Beschäftigten in den Werkstätten in einen solchen wirklichen "kontinuierlichen Verbesserungsprozeß" (auch eine sogenannte Schlüsselkategorie der "schlanken Produktion") systematisch zu integrieren.

Dabei geht es aber nicht nur darum, die Bereitschaft seitens der Hersteller zu schaffen, solche Möglichkeiten zu eröffnen. Zunächst bedarf es einer nachhaltigen Verbesserung der **Einbeziehung der Belegschaftsmitglieder in den Kfz-Betrieben selbst**. Auch dort ist es nämlich keineswegs selbstverständlich, daß die Beschäftigten dazu motiviert werden, von sich aus ihre Vorstellungen über Verbesserungen bei der Werkstattausrüstung oder bei den eingesetzten Werkzeugen zu arti-

<sup>87</sup> Aus neuerer Zeit wird berichtet, daß man dabei ist, bei den Automobilherstellern in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten die Betriebsvereinbarungen zum Verbesserungswesen so umzugestalten, daß sie einerseits einen vernünftigen Anreiz bieten, andererseits aber auch verhindern, daß dadurch Arbeitsplätze gefährdet werden. Insbesondere geht es auch darum, die Regelungen den Anforderungen der sich mehr und mehr durchsetzenden Gruppenarbeit anzupassen.



kulieren, ihre Ideen über andere Gestaltung von Arbeitsabläufen und Arbeitseinsatz, über Änderungen bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben usw. einzubringen und mit den Führungskräften zu diskutieren. Auch in den Kfz-Betrieben kann keineswegs davon ausgegangen werden, daß solche Aktivitäten, falls sie doch zustandekommen, angemessen honoriert werden. Erste Bedingung wäre demnach also, ein kooperationsförderndes Klima in den Betrieben selbst zu schaffen. Das wird sicherlich nur gelingen, wenn - gewissermaßen als Basis - vernünftige Arbeitsbedingungen, akzeptable Qualifizierungsmöglichkeiten und eine marktgerechte Bezahlung gewährleistet sind und dabei die Beschäftigten und ihre Vertretungen angemessen einbezogen werden.

Sollen die vorhandenen Kenntnisse des Werkstattpersonals bezüglich wartungsfreundlicherer Gestaltung der Produkte, sowie bezüglich der Beseitigung von technischen Produktmängeln bzw. Produktverbesserung usw. genutzt werden, kann dabei zunächst auf schon vorhandene Erfahrungen zurückgegriffen werden. Es käme aber entscheidend darauf an, weitergehend gezielt zusätzliche Freiräume zu schaffen, damit sich die Beschäftigten systematischer mit solchen Fragen beschäftigen können. In jedem Fall wäre aber zu überlegen, ob sich die Erfolgchancen dadurch erhöhen lassen, daß man den Erfahrungsaustausch Kfz-betriebsübergreifend organisiert.<sup>88</sup> Anknüpfungspunkte hierfür liefern die von den Herstellern durchgeführten Schulungen: Dort treffen sich Beschäftigte vieler Kfz-Betriebe einer Marke und nutzen schon heute den inoffiziellen Teil der Veranstaltungen, um in einen Erfahrungsaustausch über Probleme einzutreten, die zwar außerhalb des Schulungsprogramms, gleichwohl aber im Zentrum ihrer Tätigkeit liegen.<sup>89</sup> Es stellt sich also die Frage, ob es nicht zweckmäßig wäre, dieses Nebenprodukt zum Hauptprodukt zu machen, indem man Fachkräfte zu Veranstaltungen einlädt, bei denen ausführlich - und ohne vorab rigide thematische Beschränkungen vorzunehmen - Probleme aus dem Arbeitsprozeß vorgestellt und gemeinsam diskutiert werden. Darauf basierend könnten dann Überlegungen angestellt werden, wie (unter Einbeziehung von Kfz-Betrieben und Herstellern) Lösungen bzw. Verbesserungen aussehen können.

### **1.3.5 Verbesserungen des Gesamtsystems Automobilproduktion - auch eine gewerkschaftliche Aufgabe?**

Wie immer man die Ergebnisse der Studie über die "schlanke Produktion" einschätzt - ein großes Verdienst kommt ihr zweifelsfrei zu: Sie hat in der Bundesrepublik eine intensive Diskussion in Gang gesetzt, an der sich erfreulicherweise neben Politikern und Vertretern der Arbeitgeberseite auch die Gewerkschaften intensiv beteiligen. Zu den kaum strittigen Ergebnissen dieser Diskussion

<sup>88</sup> Für die Inhaber bieten hierfür die Händlerverbände und ihre Untergliederungen sowie die Innungen möglicherweise ein geeignetes Forum. Auf der Seite der Belegschaften gibt es dafür verschiedene Möglichkeiten, wobei sich einerseits Kontakte im Bereich der Handwerks selbstverwaltung, vor allem aber gewerkschaftliche Einrichtungen nutzen ließen.

<sup>89</sup> Es wurde uns verschiedentlich berichtet, daß so entstandene Kontakte genutzt werden, um sich beim Auftreten bestimmter Probleme (z.B. bei der Fehlersuche oder bei schwierigen Reparaturen in Fällen, bei denen die Lösungskapazität der entsprechenden Einrichtungen der Hersteller oft nicht als sehr hoch eingeschätzt wird) Rat zu holen - offensichtlich häufig mit Erfolg.

gehört, daß es erforderlich ist, Maßnahmen zur Stabilisierung und Verbesserung der internationalen Wettbewerbsposition der hiesigen Wirtschaft zu treffen. Dann jedenfalls, wenn die erreichten Standards bei Einkommen und Sozialleistungen gehalten bzw. weiter gesteigert und gleichzeitig die Herausforderungen bestanden werden sollen, die sich aus dem Beitritt der neuen Bundesländer und den Umbrüchen in Osteuropa (in Verbindung mit der ohnedies erforderlichen, durch die genannten Entwicklungen aber noch dringlicher gewordenen Bewältigung der umfassenden ökologischen Probleme) ergeben. Das Konzept von Lean Production sowie die Debatte über seine Voraussetzungen und Folgen können - bei aller Kritik, die sich an der "japano-amerikanischen" Botschaft anbringen läßt - wichtige Hinweise auf erfolgversprechende Ansatzpunkte liefern - nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Auch bei der Einbeziehung der Belegschaften ist sicherlich keine schlichte Imitation des japanischen Modells "Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß" angesagt. Das oft stark bürokratisierte "Vorschlagswesen" in seiner bisherigen Form ist offensichtlich nicht geeignet, die kreativen Potentiale der Belegschaft optimal zu mobilisieren. Um die Chancen der Verbesserung von Produktivität und Arbeitsbedingungen durch Einbeziehung der Beschäftigten zu nutzen, reicht es eben nicht aus, Prämien auszuloben und formelle Qualitätszirkel mit Pflichtübungscharakter zu organisieren. Dazu ist es erforderlich, daß das Mitdenken und die Initiative ständig gefordert und damit gefördert wird. Das heißt, daß auch eine Arbeitsorganisation notwendig ist, die Kreativität bei der täglichen Arbeit unterstützt und verlangt. Und dazu braucht es Diskussionsforen, die es allen möglich machen, ihre Vorstellungen in einer ihren Voraussetzungen und Fähigkeiten angemessenen Weise einzubringen. Weiter gehören dazu Regelungen, die sicherstellen, daß von Verbesserungsvorschlägen tatsächlich auch beide Seiten - der Betrieb und die Beschäftigten - profitieren (d.h. daß sie zur rationaleren, also vernünftigeren Gestaltung und nicht zum Wegrationalisieren genutzt werden). Dazu gehört dann auch nicht zuletzt, daß die Betroffenen unmittelbar an der konkreten Umsetzung der Veränderungen beteiligt werden.

Mobilisierung der Potentiale setzt weiter Bereitschaft zu konstruktiver Zusammenarbeit zwischen den Automobilherstellern, den Kfz-Betrieben, den betrieblichen Interessenvertretungen und den Gewerkschaften voraus. Das heißt, daß es auch darum geht, Wege zu finden, wie sich unser - alles in allem bewährtes - System der "Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen" nutzen läßt, um die insgesamt richtigen Schlußfolgerungen aus der Auseinandersetzung über die "schlanke Produktion" zu ziehen.

Erfreulicherweise befassen sich gerade auch Betriebsräte und Gewerkschaften mit Lean Production und den daraus zu ziehenden Konsequenzen. Sie tun das bereits seit geraumer Zeit, und sie tun es sehr eingehend und gründlich. Es finden zahlreiche Veranstaltungen statt, auf denen Vertreter der Tarifvertragsparteien in einer Intensität und in einer Weise engagiert und lösungsorientiert diskutieren, wie man das sonst kaum erlebt hat. Die Voraussetzungen für eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen in allen mit der schlanken Produktion zusammenhängenden Fragen sind also gegeben. In der letztlich - bei allen Interessengegensätzen und -auseinandersetzungen - immer wieder gefundenen Fähigkeit zum tragfähigen und für beide Seiten durchstehbaren Kompromiß liegt zweifellos auch ein besonderes Potential. Wenn es systematisch

zur Optimierung der hiesigen Produktionsweise genutzt wird - wobei Optimierung neben Steigerung der Produktivität eben auch Steigerung der Qualität des Arbeitslebens durch bessere Arbeitsbedingungen, höhere Qualifikation und mehr Verantwortlichkeit heißt, - dann werden sich auch zutreffende Antworten auf die diskutierten Herausforderungen finden lassen.

Für den zur Debatte stehenden Fall heißt das, daß gerade in der Kooperation zwischen Interessenvertretungen von Automobilherstellern und solchen aus Betrieben des jeweiligen Markennetzes nicht nur Möglichkeiten liegen, die Arbeitsbedingungen in den Kfz-Betrieben und die Mitbestimmungschancen ihrer Betriebsräte zu verbessern (vgl. Kap.IV.2). Diese Zusammenarbeit könnte vielmehr auch genutzt werden, um zu einem Abbau von Friktionen im Verhältnis zwischen Herstellern und Werkstätten beizutragen und Anstöße zur Verbesserung des Produkts, der Produktionsverfahren und der Wartung und Reparatur zu liefern. Wenn das gelingt, dann kann die Zusammenarbeit auch für die Betriebsräte aus den Herstellerunternehmen nicht nur loyale Unterstützung ihrer Kollegen bedeuten, sondern letztlich auch Vorteile für die eigenen Belegschaften bringen (zu den Voraussetzungen und Möglichkeiten solcher Kooperation vgl. Kap V).

## **2. Arbeitsbedingungen und Arbeitskräfteprobleme im Kfz-Handwerk**

### **2.1 Einführung**

Um zu einer angemessenen Einschätzung der Situation der Interessenvertretung und ihrer vorrangigen Aufgaben zu kommen, sind nicht zuletzt genaue Kenntnisse über die Arbeitssituation in den Betrieben und über die Probleme, die sich daraus für die abhängig Beschäftigten ergeben, unumgänglich. Im Rahmen des hier vorgestellten Projektes war es nicht erforderlich, zur Einlösung dieser Zielsetzung in großem Umfang eigene Recherchen "vor Ort" (also Betriebsfallstudien mit detaillierten Arbeitsplatzbeobachtungen und intensiven Gesprächen quer über alle Belegschaftsgruppen hinweg) zu führen,<sup>90</sup> da zu diesem Zweck auch auf die Ergebnisse einer Untersuchung zurückgegriffen werden konnte, die im Rahmen des Programms "Arbeit und Technik" von demselben Wissenschaftlerteam durchgeführt worden war (vgl. Mendius 1992b). Die folgende Darstellung der Entwicklung der Arbeitsbedingungen und der damit verbundenen Arbeitskräfteprobleme beruht vor allem auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen im Rahmen des aufgeführten Vorhabens. Da der Gegenstandsbereich Arbeitsbedingungen aber naheliegenderweise auch bei den - primär mit anderer Zielrichtung - auf verschiedenen Ebenen geführten Einzelgesprächen und Gruppendiskussionen im Rahmen der Interessenvertretungsstudie meist mit im Zentrum stand, trug die dabei eingebrachten Aussagen wesentlich zu den im folgenden dargestellten Ergebnissen bei. Besonders akzentuiert wurde bei der Behandlung von Arbeitsbedingungen und Arbeitskräfteproblemen für diesen Bericht die tatsächliche und mögliche Rolle der Interessenvertretungen bei deren Beeinflussung und Gestaltung.

<sup>90</sup> Einzelheiten über die empirischen Arbeitsschritte im Rahmen des hier vorgestellten Projekts finden sich unter Kap. I, 3. in diesem Bericht.

Im folgenden geht es nicht primär um eine arbeitswissenschaftliche Analyse der unmittelbar von den Arbeitsplätzen im Kfz-Gewerbe ausgehenden Belastungen und Gefährdungen - hierzu wurden neuerdings von anderer Seite eine Reihe von Ergebnissen vorgelegt.<sup>91</sup> Gerade wenn man Arbeitsbedingungen auch unter der Perspektive ihrer Bedeutung für Aktivitäten der Interessenvertretungen betrachtet, ist es wichtig, stärker noch als den Aspekt der Darstellung des "Ist-Zustandes" die Frage nach Veränderungen und Belastungsverschiebungen aufzuwerfen und vor allem auch die Wahrnehmung dieser Veränderungen durch die Beschäftigten zu untersuchen.

In der Diskussion über die Arbeitsbedingungen herrscht generell, aber auch im Kfz-Gewerbe, bei Arbeitskräften wie Betriebsinhabern der Tenor vor, daß es in den letzten Jahren insgesamt zu einer deutlichen Verbesserung gekommen ist. Im Zuge unserer Erhebungen zeigte sich jedoch, daß eine solche durchgängig optimistische Einschätzung der Entwicklung bezüglich der Arbeitsbedingungen und der von ihnen ausgelösten Folgewirkungen ganz offensichtlich nicht am Platze ist.<sup>92</sup> Zwar kommt es - wie verschiedentlich konstatiert und begrüßt - zu einer Verringerung von unmittelbar als körperlich belastend wahrgenommenen Tätigkeiten. Diese Entwicklung wird aber begleitet von einer Tendenz der starken Zunahme von Belastungsformen, die als wachsender Streß und zunehmende Hektik empfunden werden. Gleichzeitig gibt es bei den körperlichen Belastungen offenbar eine Verschiebung weg von einem Typ von Arbeitsbedingungen, bei denen die daraus erwachsenen Beschwerden und Schädigungen unmittelbar wahrgenommen und folgerichtig den verursachenden Bedingungen zugeordnet werden konnte, hin zu einem Typ von Belastungen, bei dem vielen Arbeitskräften die daraus resultierenden Beeinträchtigungen entweder objektiv nicht als durch Arbeitsbedingungen verursacht erkennbar sind oder bei denen der Sachverhalt der Arbeitsbedingtheit häufig bewußt-unbewußt verdrängt zu werden scheint.

Im folgenden Kapitel wollen wir uns daher - nach einem kurzen Eingehen auf die Entwicklung der Arbeitsbedingungen im Gefolge der laufenden Modernisierung der Betriebe - auch mit diesem Aspekt der Wahrnehmungsverschiebung und der Interpretationsdefizite befassen.

## **2.2 Schwerarbeit nimmt ab - Streß nimmt zu - Belastungsverschiebungen im Kfz-Gewerbe**

### **2.2.1 Anhaltender Abbau körperlicher Belastungen und negativer Umgebungseinflüsse**

Weitgehend unstrittig ist unter Fachleuten aus der Branche (das gilt für Betriebsinhaber ebenso wie für Arbeitskräfte, Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter), daß der - seit längerem konstatierte - Trend zum Abbau unmittelbar körperlich erfahrbarer Belastungen anhält. Zurückgeführt

<sup>91</sup> Vgl. z.B. die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz in Auftrag gegebenen Untersuchungen (Rühl u.a. 1988 und Kelter, Lorenz 1988). Wichtige Ergebnisse zur gesundheitlichen Situation und zu den Arbeitsbelastungen finden sich auch in einer Studie, die von der Innung Düsseldorf des Kfz-Gewerbes zusammen mit der Innungskrankenkasse initiiert wurde (Hauss 1991).

<sup>92</sup> Kelter und Lorenz sehen diese Entwicklung in ihrer Untersuchung hauptsächlich auf Spengler und Kundendienstberater beschränkt (ebd., S. 6.).



wird das vor allem darauf, daß bei der Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung sowie bei der Entwicklung der eingesetzten Werkzeuge und Maschinen die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen mehr als früher Beachtung finden.

Es gibt kaum mehr Arbeitsplätze im Freien, Heizung und Beleuchtung der Werkstätten haben sich verbessert, moderne Hebebühnen, mit denen die Fahrzeuge auf eine ergonomische Arbeitshöhe gebracht werden, sind weiter auf dem Vormarsch. Das heißt aber keineswegs, daß vorhandene Verbesserungsmöglichkeiten bereits ausgeschöpft wären. Hebebühnen, mit denen sich das Fahrzeug auch um die Längsachse drehen läßt, sind zwar verfügbar, sie werden aber bislang kaum eingesetzt, obwohl damit möglicherweise erhebliche Erleichterungen zu erreichen wären.<sup>93</sup>

In jüngster Zeit wurde aber - auf Initiative des Betriebsrats einer Mercedes-Benz-Niederlassung - mit der Erprobung solcher Hebebühnen begonnen. Damit verbunden ist die Chance, daß die dort gemachten Erfahrungen über die Mitbestimmungsmöglichkeiten im Gesamtbetriebsrat (vgl. dazu Kap. IV, 2.) direkt für die Niederlassungen im Mercedes-Benz-Bereich, über entsprechende Kooperation aber eben auch im Gesamtnetz dieses Herstellers und darüber hinaus, nutzbar gemacht werden können.

Auch bezüglich der **Abgasabsaugung** bei Arbeiten an laufenden Motoren und bezüglich des **Umgangs mit gefährlichen Arbeitsstoffen** sind technische Verbesserungen und vor allem ein in den letzten Jahren stark gewachsenes Problembewußtsein der Belegschaften zu konstatieren. Allerdings wird von vielen Arbeitskräften vermutet, daß noch immer nicht genügend Informationen bezüglich der Gefährdungen durch beim Automobil verwendete bzw. entstehende gefährliche Stoffe vorhanden bzw. bei der Arbeit in der Werkstatt verfügbar sind. Der Ersatz von asbesthaltigen Teilen kam nur sehr langsam in Gang. Häufig ist anscheinend an den Teilen selbst bzw. an der Verpackung (Bremsklötze, Kupplungsscheiben) nicht erkennbar, ob sie Asbest enthalten. Berichtet wurde sogar, daß Hersteller in einigen Fällen empfohlen hatten, (vorübergehend) wieder zu asbesthaltigen Produkten zurückzukehren, um Schwierigkeiten z.B. mit mangelhafter Bremsleistung, notorischem Bremsenquietschen, -rubbeln, -vibrieren usw. zu begegnen.

Bezogen auf den Umgang mit Lösungs- und Reinigungsmitteln wird die Befürchtung geäußert, daß es wegen des früher (aufgrund fehlender Informationen über die drohenden Gefährdungen) sehr sorglosen Umgangs mit solchen Stoffen bereits zu gesundheitlichen Schäden gekommen sein könnte.

Lärmbelästigung ist nach wie vor ein hochaktuelles Problem, das nicht durch passive Lärmschutzausrüstungen (Ohrstöpsel, Kopfhörer) "gelöst" (d.h. kaschiert) werden sollte. Hörschutz ist nicht nur unbequem, er schneidet auch von der Kommunikation im Betrieb ab, außerdem ist eine differenzierte Geräuschwahrnehmung bei manchen Arbeiten wichtig, um vorhandenes Erfahrungswissen optimal nutzen zu können. Als besonders unangenehm gelten unvorhersehbar auftretende und

<sup>93</sup> Fachleute (darunter sowohl Betriebsinhaber wie auch Beschäftigte) halten den Einsatz häufig nicht für notwendig oder sinnvoll wegen des hohen Investitionsbedarfs, aber auch wegen des zusätzlichen Aufwands, der entstehen würde, wenn Flüssigkeiten entfernt bzw. Vorkehrungen gegen Auslaufen getroffen werden müssen usw.

nicht zu beeinflussende Geräusche, wie sie z.B. durch Ausbeulwerkzeug, Blechmeißel oder Trennschleifer verursacht werden. Besonders ausgeprägt ist das Problem in kleineren Betrieben, bei denen Karosseriearbeiten in derselben Halle durchgeführt werden, in der sich auch die Servicearbeitsplätze befinden. Stetige Grundgeräusche in der Arbeitsumgebung oder Lärm, den man jeweils selbst verursacht, werden dagegen als weniger belastend empfunden.

Arbeitskräfte sind prinzipiell durchaus bereit, sich an Maßnahmen zu Verbesserungen im Bereich dieser Belastungen zu beteiligen, sie sehen es aber gleichwohl meist nicht als ihre eigene, sondern als die Aufgabe der Kfz-Betriebe bzw. der Institutionen des Arbeitsschutzes an, hierzu die Initiative zu ergreifen.

### **2.2.2 Wachsender Streß und zunehmende Arbeitsintensität**

Fast genauso einhellig wie man auf der einen Seite die Abnahme von körperlich schwer belastenden Aufgaben begrüßt, wird auf der anderen Seite der wachsende Streß moniert. Die erhobenen Befunde werfen nachdrücklich die Frage auf, ob der geäußerte Eindruck, daß es eine eindeutige Tendenz zur Abnahme der körperlichen Belastungen gibt, ausschließlich den tatsächlichen Veränderungen entspricht, oder ob sich dahinter nicht auch Verschiebungen hin zu Belastungen verbergen, die zwar nach wie vor "körperlicher Art" sind, sich aber schwerer anhand der vertrauten Interpretationsmuster einordnen lassen.

Für die Annahme, daß körperliche Belastungen möglicherweise doch weiterhin eine wichtige Rolle spielen, spricht schon der buchstäblich unübersehbare Sachverhalt, daß es in den Werkstätten kaum über Vierzigjährige gibt. Und dafür spricht auch, daß auf Fragen nach gesundheitlichen Problemen - und zwar unabhängig davon, ob sie als durch die Arbeit (mit-)bedingt angesehen wurden - von den Arbeitskräften fast ausnahmslos über erhebliche Beschwerden im Bereich der Wirbelsäule (Bandscheibenprobleme, Rückenschmerzen) usw. geklagt wurde. Wieweit für diese Schwierigkeiten Bedingungen am Arbeitsplatz ursächlich sein können, wurde aber von den Betroffenen oft nicht hinterfragt.<sup>94</sup>

Einige Arbeitskräfte sind interessanterweise der Meinung, daß die Probleme eher auf sportliche Betätigung oder auf Freizeitarbeit in Haus und Garten zurückzuführen seien als auf die berufliche Tätigkeit. Nachfragen zeigten dann aber, daß die Beschwerden z.B. bei längeren Einstellarbeiten am Motor in vorgebeugter Haltung besonders stark zu bemerken sind und daß sie mit zunehmendem Alter größer werden.

<sup>94</sup> Viele Arbeitskräfte waren zwar der Ansicht, daß sie eigentlich wegen der gesundheitlichen Probleme zum Arzt gehen sollten, bzw. sich eigentlich intensiver um eine zielgerichtete Heilbehandlung kümmern müßten; jedoch wurden die entsprechenden Schritte offensichtlich immer wieder aufgeschoben, weil die Beschwerden "doch noch auszuhalten sind" bzw. vorübergehende Besserung eintritt, oder weil man "die Kollegen im Betrieb nicht im Stich lassen kann" usw.



Arbeitskräfte ab Mitte Dreißig rechnen auch damit, auf eine andere Position in einem Kfz-Betrieb oder auf eine Tätigkeit außerhalb der Branche wechseln zu müssen, wobei auch dabei die Ursachen eher im allgemeinen Streß als in den körperlichen Belastungen der Arbeit gesehen werden.

Die weiter bestehenden **körperlichen Belastungen** bei der Werkstatttätigkeit werden offensichtlich **weit unterschätzt**. Es war im Rahmen unserer Untersuchungen nicht möglich, den komplexen Verursachungszusammenhängen im einzelnen nachzugehen.<sup>95</sup> Es soll aber eine aus unserer Sicht plausible Erklärungshypothese wenigstens skizziert werden: Solange für die Beschäftigten in der Werkstatt körperlich schwere Arbeit im Vordergrund stand, war es für die Betroffenen leicht nachvollziehbar, daß sich aus den Belastungen körperliche Beeinträchtigungen ergeben können, die dann bei ihrem Auftreten auch eindeutig als "arbeitsbedingt" eingeordnet werden konnten.

Daraus wurden aber in der Regel keine unmittelbaren Konsequenzen in Richtung auf aktives Handeln gezogen: In Kfz-Betrieben gibt es offenbar meist weder Verfahren zur Feststellung einer Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit, noch werden Ansprüche auf einen der Leistungsminderung entsprechenden Arbeitsplatz im Unternehmen gemäß den entsprechenden Regelungen in der Betriebsverfassung und in Tarifverträgen angemeldet. Vielmehr wird meist versucht, einen anderen geeigneten "normalen" Arbeitsplatz im Betrieb zu finden. Das hat einerseits aus der Sicht der Arbeitnehmer die negative Folge, daß die bestehenden Schutzbestimmungen nicht greifen, auf der anderen Seite wird dem Betroffenen aber auch keine Leistungseinschränkung quasi "offiziell" attestiert, wie das bei der Versetzung auf einen Schonarbeitsplatz der Fall ist. Ein Vorgang, der von manchem Betroffenen auch als Abwertung erfahren wird. Noch häufiger aber erfolgt bei Problemen mit den Leistungsanforderungen ein (freiwilliger oder erzwungener) Wechsel weg aus dem Markenbetrieb z.B. zu Tankstellen oder markenfreien Werkstätten. Oft wird die Branche verlassen und eine Tätigkeit als Bus- oder Lkw-Fahrer, als Mitarbeiter eines Fuhrparks, als Hausmeister usw. oder aber auch als angelernte Arbeitskraft in der Industrie angenommen, was zumindestens, bezogen auf die einsetzbare Qualifikation (die Abwanderer sind in aller Regel gelernte Arbeitskräfte), meist als Verschlechterung angesehen werden muß.

Das alles spricht dafür, daß auch körperliche Belastungen nach wie vor eine wichtige Rolle spielen. Die Belastungsformen haben sich aber geändert. Während es für Belastungen aus körperlicher Schwerarbeit Interpretationsmuster gab, die es erlaubten, den Zusammenhang von körperlicher Arbeit und körperlichen Beeinträchtigungen plausibel herzustellen, ist dies bei den neuen Formen körperlicher Belastung nicht der Fall. Daß Bewußtsein dafür, daß auch durch fortbestehende ungünstige Körperhaltungen bei den zunehmenden Diagnose- und Einstellarbeiten erhebliche körperliche Belastungen auftreten können, ist noch kaum entwickelt. Von vielen Betroffenen wird ebensowenig erkannt, daß auch dadurch, daß bestimmte Arbeitsschritte (wegen der aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen kürzer gewordenen benötigten Arbeitszeiten) häufiger durchgeführt werden müssen, zusätzliche körperliche Belastung entstehen kann, und zwar auch dann, wenn

<sup>95</sup> Um diesen Aspekt zufriedenstellend abzudecken, wäre eine eigene Untersuchung erforderlich, die zumindest umfassende und wiederholte Intensivinterviews mit den Betroffenen einzuschließen hätte. Das Methodeninstrumentarium müßte aber darüber hinaus gegenüber dem bei der vorliegenden Untersuchung eingesetzten wahrscheinlich erheblich in den Bereich der Arbeitspsychologie hinein erweitert werden, insbesondere um die Verarbeitungsmechanismen von Belastungen genauer analysieren zu können.

gleichzeitig z.B. schweres Heben oder als solche unmittelbar wahrnehmbare unergonomische Tätigkeiten (wie Arbeiten in Gruben oder gar auf dem Rollwagen liegend) nicht mehr oder nur noch selten vorkommen.

Die Steigerung von Leistungsdruck, Streß und Hektik kommen hinzu. Hier spielt eine Rolle, daß es durch den langanhaltenden rapiden Wachstumsprozeß der Branche, in Verbindung mit ständiger Arbeitskräfteknappheit, zu langandauernder Überlastung der Betriebe kam. Im Verhältnis zu den rasch wachsenden Umsätzen stiegen die Beschäftigtenzahlen nur weit unterproportional, d.h. die Produktivität ist enorm gestiegen - z.T. sicherlich wegen der verbesserten Ausrüstungen und Arbeitsverfahren, nicht zuletzt aber eben auch aufgrund von Intensivierung.

Als wichtigster Streßfaktor wird die ständige Leistungskontrolle mithilfe der als immer knapper empfundenen Arbeitswertvorgaben empfunden, die auch und gerade in den Betrieben (und das ist die große Mehrzahl), die nicht im Leistungslohn bezahlen, stattfindet. Diese Leistungskontrolle in Nichtleistungslohnbetrieben entsteht dadurch, daß die Aufträge an das Werkstattpersonal auf der Basis der Arbeitswerte verteilt werden, und die Beschäftigten häufig die dann tatsächlich benötigten Zeiten dokumentieren müssen (meist über Zeiterfassungssysteme). Bei Zeitüberschreitungen unterliegen sie dann - obwohl eigentlich im Zeitlohn beschäftigt - zumindest einem Legitimationsdruck gegenüber ihren Vorgesetzten.

Viele ältere Arbeitskräfte registrieren zwar die zunehmende Arbeitsbelastung durch Streß und Hektik, nehmen aber die daraus resultierenden arbeitsverursachten körperlichen Beeinträchtigungen entweder nicht als solche wahr oder meinen sie als unabänderlich akzeptieren zu müssen. Auszubildende und jüngere Gesellen, aber auch einige jüngere Meister haben dagegen oft klarere Vorstellungen über die Problematik des körperlichen Verschleißes. Sie erkennen die Beschwerden der älteren Kollegen bei der Arbeit und registrieren aufmerksam erste Anzeichen bei sich selbst. Man ist eindeutig nicht bereit, diese Beeinträchtigungen hinzunehmen. Dabei wird aber kaum darauf gesetzt, Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Beschäftigungsbetrieb durchzusetzen, sondern eher schon früh ins Auge gefaßt, aus der Werkstatt wegzukommen. In einigen Fällen ist die Ausbildung und Arbeit im Kfz-Betrieb offenbar sogar schon vorab nur als Durchgangsstadium für eine andere Karriere (Bundeswehr, Fachschule u.ä.) konzipiert, bei anderen waren im Anschluß an die Ausbildung bereits Arbeitsplätze in Industrie und Dienstleistung, in Erwartung besserer Verdienstmöglichkeiten und/oder günstigerer Arbeitsbedingungen ins Auge gefaßt worden. Im Kfz-Betrieb bleiben wollten hauptsächlich Arbeitskräfte, die die Chance sahen, dort schnell auf Positionen zu gelangen, bei denen sie den Belastungen der Werkstattarbeit möglichst wenig ausgesetzt sind. Falls ihnen das in akzeptablen Zeiträumen nicht gelingt, ist auch bei dieser Gruppe unter den gegebenen Umständen damit zu rechnen, daß sie sich vom Kfz-Handwerk wegorientiert.

### 2.3 Arbeitswerte

In fast allen Diskussionen mit Arbeitskräften aus dem markengebundenen Kfz-Handwerk rücken - und diese Erfahrung macht man seit langem immer wieder - die von den Herstellern gemachten

Arbeitswertvorgaben ins Zentrum.<sup>96</sup> Angesichts der Vielzahl von Aspekten, unter denen Arbeitswerte sich für die Arbeitskräfte auswirken, ist das nicht verwunderlich: Arbeitswerte fungieren als Kalkulationsgrundlage für Kfz-Betriebe und deren Kundschaft, sie dienen als Kontroll- und Steuerungsinstrument für die Hersteller gegenüber ihrem Markennetz,<sup>97</sup> mit Hilfe von Arbeitswerten wird der betriebliche Arbeitseinsatz gesteuert,<sup>98</sup> sie sind aber vor allem auch für die Lohnfindung und als Instrument der Personalpolitik von großer Bedeutung.

Mit der für Marken-Kfz-Betriebe obligatorischen Anwendung von Arbeitswertkatalogen wird von außen ein komplexes Instrument in eine Handwerksbranche eingeführt, das sonst hauptsächlich in Großbetrieben mit ganz anderen internen Strukturen Anwendung findet, mit erheblichen Auswirkungen - nicht zuletzt für die Beschäftigten in der Werkstatt. Charakteristisch für den Komplex Arbeitswerte ist aber auch, daß es diesbezüglich nicht nur Interessenkonflikte zwischen den Kfz-Betrieben und ihren Beschäftigten gibt, sondern auch - und oft durchaus massiv - zwischen den Kfz-Betrieben auf der einen und den Automobilherstellern auf der anderen Seite.

Für die Arbeitnehmer ist vor allem die Nutzung der Arbeitswerte für die Lohnfindung und für personalpolitische Entscheidungen von Bedeutung. Auf diese Aspekte soll daher etwas detaillierter eingegangen werden.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Arbeitswerte für Wartungs- und Reparaturarbeiten werden für neu auf den Markt kommende Fahrzeuge jeweils

- unter Berücksichtigung von Veränderungen bei Material, Konstruktion, Ausrüstung und Verfahren,
- anhand von bisherigen Erfahrungen mit der Durchführung entsprechender Arbeiten
- sowie nach umfangreichen praktischen Versuchen

durch die Hersteller auf der Basis von Arbeitsstudien festgelegt, und zwar hauptsächlich in den werkseigenen Kundendienstwerkstätten, z.T. aber auch "vor Ort" in Markenbetrieben. Sie sollen für eine problemlose Durchführung von Arbeiten von durchschnittlich qualifizierten Arbeitskräften an Fahrzeugen im Normalzustand (in regulär ausgerüsteten und gestalteten Werkstätten) ausreichen.

<sup>97</sup> Markenbetriebe haben Daten über ihre Werkstattauslastung, d.h. auch über die in Relation zur verfügbaren Arbeitszeit geleisteten Arbeitswerte, an die Hersteller zu melden, die daher grundsätzlich in der Lage sind, sich ein genaues Bild über die entsprechenden Kennziffern jedes einzelnen Betriebes zu machen. Berichtet wurde verschiedentlich, daß Vertreter des Herstellers nachdrücklich auf Verbesserungen dieser Leistungsgrade gedrängt haben und Betriebsinhaber dann versuchen, ihre Belegschaft zu höherer Leistung zu bewegen. Die Folge - wenn nicht gleichzeitig Verbesserungen bei der Ausrüstung, im Arbeitsablauf, bei der Verfügbarkeit von Ersatzteilen usw. vorgenommen werden - ist nach der Erfahrung von Arbeitskräften vor allem zunehmender Streß und Arbeitsdruck.

<sup>98</sup> Arbeitswerte dienen auch der Arbeitseinsatzplanung: Das hereingenommene Auftragsvolumen wird entsprechend den für die Tätigkeiten vorgesehenen Arbeitswerten und dem in der Werkstatt verfügbaren Arbeitsvolumen kalkuliert. Der anhand der verfügbaren und der abgerechneten Arbeitswerte gemessene Auslastungsgrad kann als Entscheidungsgrundlage sowohl für Personalaufstockung als auch für den Abbau von Belegschaften genutzt werden.

<sup>99</sup> Die den meisten - in ihrer Eigenschaft als Werkstattkunden - bekannte Funktion der Arbeitswerte besteht darin, auf der einen Seite die Preise für Reparatur- und Serviceleistungen für die Kfz-Betriebe nach einheitlichen Kriterien kalkulierbar zu machen, und auf der anderen Seite die Rechnungen für die Kunden nachvollziehbar zu gestalten (für einen bestimmten Arbeitsgang wird in jedem Markenbetrieb dieselbe Arbeitszeit in Rechnung gestellt). Der Kfz-Betrieb braucht den Arbeitsaufwand nicht selbst zu ermitteln und zu kalkulieren, er verzichtet damit aber auch darauf, sein Angebot nach seiner spezifischen Leistungsfähigkeit zu kalkulieren. Gewisse (durch die Konkurrenz in der Nachbarschaft aber real sehr begrenzte) Spielräume hat er nur bei der Festlegung des Preises für die Arbeitsstunde (die einer festgelegten Zahl von Arbeitswerten entspricht). Was innerhalb einer Zeiteinheit von der Werkstatt zu leisten ist, wird allein vom Hersteller festgelegt.

### 2.3.1 Lohnfindung durch Arbeitswerte - nicht nur in "Leistungslohnbetrieben"

#### (a) Arbeitswerte in Unternehmen mit Leistungsentlohnung

Mit den Arbeitswertkatalogen steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem den vorgesehenen Aufgabenpositionen im Reparatur- und Servicebereich entsprechende Arbeitszeiten zugeordnet werden können. Deshalb erscheint es eigentlich als naheliegend, auch die damit betrauten Arbeitskräfte nach diesen Vorgaben zu entlohnen. Gleichwohl wird aber nur in einem Bruchteil der markengebundenen Kfz-Betriebe im regulären Leistungslohn gearbeitet. Um die Verbreitung des Leistungslohns zu ermitteln, wären umfassende Befragungen von Unternehmern oder Betriebsräten erforderlich.<sup>100</sup> Sicher ist aber, daß zumindest die Werksniederlassungen (insgesamt ca. 100) in aller Regel im Leistungslohn arbeiten.

**Warum ist Leistungsentlohnung aber so selten?** Eine Rolle dabei spielt sicherlich, daß gerade bei vielen qualifizierten Arbeitskräften eine Abneigung gegen "Akkordarbeit" besteht.<sup>101</sup> Aber auch Betriebsinhaber sehen meist keinen Grund, auf eine formalisierte Form der Leistungsentlohnung überzugehen, da sich auch auf andere Weise leistungsfördernde und kontrollierende Wirkungen erzielen lassen. Für die übergroße Mehrzahl der kleineren Kfz-Betriebe kommt Leistungsentlohnung schon deshalb nicht in Betracht, weil sie weder entsprechend qualifiziertes Verwaltungspersonal hat, noch sich der erforderliche Aufwand - würde man ihn in Kauf nehmen - überhaupt rechnen würde. Das gilt, obwohl mit der Überlassung der Arbeitswertkataloge schon eine außerordentlich aufwendige Aufgabe - nämlich die Durchführung von Arbeitsstudien durch dafür qualifizierte Fachleute und unter Beteiligung des Betriebsrats - nicht mehr vom Kfz-Betrieb übernommen werden muß.

Kfz-Unternehmen, die im Leistungslohn arbeiten, übertragen damit eine wichtige Funktion auf den Hersteller - das könnte man als freiwillige Entscheidung von Unternehmen akzeptieren. Diese Entscheidung hat aber auch weitreichende Folgen für die Arbeitskräfte der Kfz-Betriebe, die die Herstellerwerte übernehmen und zur Lohnfindung anwenden. Faktisch bedeutet das nämlich, daß sie an der Erstellung dieser Entlohnungsgrundsätze nicht - wie eigentlich betriebsverfassungsrechtlich vorgesehen - beteiligt sind (mit den damit zusammenhängenden Fragen befaßt sich Kap. IV, 2.3 und 2.5.3 in diesem Bericht).

Betriebsräte bei den Herstellerunternehmen wiederum befassen sich mit der Festlegung der Arbeitswerte naheliegenderweise - wenn überhaupt - primär unter der Perspektive der Auswirkungen

<sup>100</sup> Da "Leistungslohnbetriebe" in der Regel überdurchschnittlich groß sind, sind dort i.d.R. auch Betriebsräte anzutreffen, so daß sich auch über eine Betriebsrätebefragung sicherlich ein einigermaßen umfassendes Bild gewinnen lassen würde. Umgekehrt ergibt sich aus der Annahme überdurchschnittlicher Betriebsgröße aber auch, daß die Zahl der Leistungslohnbetriebe gering sein dürfte, da insgesamt überhaupt nur etwa 900 von über 40.000 Kfz-Betrieben einen Betriebsrat haben, vgl. auch Kap. III in diesem Bericht.

<sup>101</sup> Bei unseren Gesprächen wurde als wichtiger Grund dafür, daß man - trotz schlechterer Verdienstmöglichkeiten - nicht vom Kfz-Handwerk in die Industrie wechselte, häufig genannt, daß man dann Akkord arbeiten müsse, was - neben der Notwendigkeit, Schichtdienst zu machen - als unattraktiv angesehen wurde. Festzuhalten ist aber auch, daß Beschäftigte aus Betrieben mit geregelter Leistungsentlohnung gab, die damit durchaus zufrieden waren und kein Interesse erkennen ließen, zum Zeitlohn zu wechseln.



für Beschäftigte des eigenen Unternehmens, der Arbeitskräfte in den Niederlassungen also. Eine wesentliche Rolle spielen Niederlassungen aber nur bei Mercedes-Benz und zunehmend bei BMW; Opel verfügt nur über eine einzige Niederlassung, der Betriebsrat nutzt dies aber durchaus als Ansatzpunkt. Daher gibt es z.B. bei dem Hersteller, der eine erhebliche Zahl von Niederlassungen mit mehreren tausend Werkstattbeschäftigten unterhält, eine intensive Befassung des Gesamtbetriebsrats mit dieser Thematik. Faktisch können die Herstellerbetriebsräte insofern stellvertretend für die Beschäftigten des Werkstattnetzes "mitbestimmen". Die Frage, ob eine derartige Delegation von Mitbestimmungsrechten seitens der Interessenvertretungen in den selbständigen Betrieben des Markennetzes auch formal möglich und sinnvoll wäre und wieweit sie den Interessen der Beschäftigten in den Markennetzen Rechnung tragen kann, wird in den folgenden Kapiteln noch genauer zu untersuchen sein. Tatsache ist aber, daß es offensichtlich eine Art Mitbestimmungsloch gibt, insofern als die unmittelbar betroffenen Arbeitskräfte nicht an der Ermittlung der Entlohnungsgrundsätze beteiligt werden. Dies gilt nach Ansicht von Gewerkschaftsvertretern auch in den Fällen, in denen im Tarifvertrag die Übernahme der Arbeitswertkataloge als Entlohnungsgrundsatz festgeschrieben wurde.<sup>102</sup> Diese einseitige Übernahme der Entlohnungsgrundlage wird, ohne Beteiligung an ihrer Erstellung, als rechtlich möglicherweise unzulässig angesehen, auf keinen Fall aber werde dadurch das Mitbestimmungsrecht der betrieblichen Interessenvertretung außer Kraft gesetzt.<sup>103</sup> Wenn in "Leistungslohnbetrieben" von Problemen mit den Arbeitsbedingungen die Rede ist, dann stecken meist Schwierigkeiten mit Arbeitswerten dahinter. Immer wieder treten Ungereimtheiten bei einzelnen Arbeitspositionen auf, es wird aber auch häufig von einem generellen, allmählichen, aber spürbaren Trend zur Verschlechterung der Vorgaben (aus Arbeitnehmersicht) gesprochen. Bei Modellwechsel oder technischen Veränderungen an den Fahrzeugen wird häufig beanstandet, daß bei neuen Arbeitspositionen den veränderten Bedingungen nicht ausreichend Rechnung getragen wurde.

Wenn dagegen bei älteren oder in sehr schlechtem Zustand befindlichen Fahrzeugen besondere Schwierigkeiten bei der Arbeit auftreten, sollten eigentlich Korrekturfaktoren angewendet werden. Diese Möglichkeit wird aber häufig nicht genutzt, entweder, weil mit der "Reklamation" wiederum Aufwand verbunden ist, der gescheut wird oder, weil es schlicht an entsprechender Information fehlt. Selbst in den Betrieben, die Leistungslohn anwenden und über einen Betriebsrat verfügen, gibt es bei weitem nicht immer eine Betriebsvereinbarung zur Leistungsentlohnung (wie sie in den Tarifverträgen ausdrücklich vorgesehen ist), in der solche Fragen genau geregelt werden können.

Generell gilt, daß das Informationsniveau über die Lohnfindung sehr niedrig ist: Arbeitskräfte können die Zusammensetzung ihres Verdienstes kaum nachvollziehen, oft ist nicht einmal bekannt, welche Arbeitswerte einzelne Positionen haben und wie man demnach "leistungsmäßig" in Relation zu den Vorgaben liegt, was zu Unzufriedenheit führen muß. Nur den wenigsten Betroffenen scheint auch klar zu sein, was in den vorgegebenen Arbeitswerten enthalten ist, wieweit Rüst- und Lagerzeiten dazu gehören, bzw. ab wann sie getrennt zu erfassen sind usw.<sup>104</sup> Aber selbst Betriebs-

<sup>102</sup> Vgl. z.B. den Bayerischen Manteltarifvertrag vom 31.3.1992, 14,3.

<sup>103</sup> Nähere Informationen zu den Werkstattnetzen finden sich in Kap. II,1.; Daten über die Vertretungssituation in den Markennetzen in Kap. III. Auf die Frage der Mitbestimmungsmöglichkeiten - insbesondere bezogen auf die Arbeitswertproblematik - in Netzen mit und ohne Niederlassungen wird ausführlich in Kap. IV, 2. und 3. eingegangen.



räte fühlen sich oft ganz unzulänglich informiert, was u.a. daran liegt, daß ihnen häufig entsprechende Unterlagen (Arbeitswertkataloge usw.) nicht zur Verfügung stehen. Viele wissen nicht einmal, was es an entsprechendem Material von den Herstellern gibt, und erst recht ist manchen nicht bekannt, daß sie eigentlich Anspruch auf diese Dokumente haben. Eine gewisse Ausnahme bilden in dieser Beziehung Werksniederlassungen, wo - wahrscheinlich aufgrund der Einbindung der dortigen Interessenvertretungen in den Gesamtbetriebsrat der Herstellerunternehmen - der Informationsfluß und die Versorgung mit den erforderlichen Unterlagen sehr viel besser funktioniert.

Eine besondere Rolle für Zufriedenheit oder Frust der Arbeitskräfte im Leistungslohn spielt naturgemäß die Aufgabenzuteilung, da es bei allen Marken immer "bessere" und "schlechtere" Arbeitswerte gibt, d.h. Aufgaben, bei denen sich leichter ein Mehrverdienst (bzw. Zeitpolster) erreichen läßt als bei anderen. Daher entstehen innerbetriebliche Konflikte dann, wenn Arbeitskräfte bei der Zuteilung günstiger "Jobs" benachteiligt werden oder zumindest den Eindruck haben, daß dies der Fall ist.

Reguläre Leistungsentlohnung findet im Kfz-Handwerk - wie angedeutet - nur in einer sehr begrenzten Zahl von allerdings offensichtlich überdurchschnittlich großen Betrieben statt. Aus Äußerungen von Arbeitskräften und Gewerkschaftssekretären scheint sich darüber hinaus zu ergeben, daß eher "Leistungslohn-Unternehmen" bestrebt sind, zum Zeitlohn (u.U. mit Prämienkomponenten) überzugehen, als daß es zur Neuvereinbarung von Leistungsentlohnung kommt. Wo Leistungslohn praktiziert wird, ist dies aus Belegschaftssicht meist mit einer Reihe von Schwierigkeiten verbunden. Problematisch ist vor allem, daß Vorgaben "Dritter" übernommen werden müssen, daß in kleineren Betrieben oft die technischen und personellen Voraussetzungen für eine reguläre Leistungsentlohnung fehlen und daß erhebliche Informationsdefizite bestehen. Vor allem werden offensichtlich keine oder jedenfalls keine ausreichend differenzierten Betriebsvereinbarungen dazu geschlossen, obwohl das prinzipiell häufig vom Betriebsrat durchgesetzt werden kann (77 BetrVG). Das heißt aber auch, daß eigentlich bessere Instrumente vorhanden sind, um diese Lohnform angemessen im Sinne der Beschäftigten zu regeln als bei den jetzt zu behandelnden Varianten des Zeitlohns bzw. des "wilden Leistungslohns" im Kfz-Handwerk.

#### **(b) Entlohnungsbezogene Funktionen von Arbeitswerten in "Nichtleistungslohnbetrieben"**

Arbeitswerte spielen aber nicht nur für die Verdienstchancen in den wenigen "Leistungslohnbetrieben", sondern auch für die Entlohnung in einer Vielzahl von Betrieben, in denen eigentlich im Zeitlohn gearbeitet wird, eine erhebliche Rolle.

<sup>104</sup> Lagerzeiten entstehen, wenn der Mechaniker sich die Teile, die er zur Durchführung eines Arbeitsauftrags benötigt, beschafft. Dabei spielen wiederum unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation eine wesentliche Rolle: In manchen Betrieben müssen die Arbeitskräfte Teile selber nach Planfilm suchen, bei anderen machen sie das zusammen mit den Lageristen, in wieder anderen Betrieben ist das Lager für sie "off limits", und sie müssen am Schalter warten, manchmal auch mehrfach.

Bei der Festsetzung (der übertariflichen Bestandteile) des **Stundenlohns**, aber auch für **Sonderzahlungen** oder Vergünstigungen, ist es von großer Bedeutung, ob die (eigentlich nicht entlohnungsrelevanten) Arbeitswerte eingehalten werden. Das wird anhand der Arbeitsaufträge überprüft oder dadurch, daß Mechaniker auch in "Zeitlohnbetrieben" ihre Arbeiten an einer Zeiterfassungsanlage registrieren lassen müssen. Noch direkter ist der Zusammenhang von Leistung und Entlohnung in der offenbar sehr erheblichen Zahl von Betrieben, die zwar im Stundenlohn arbeiten, daneben aber mehr oder weniger differenzierte **Prämienregelungen** anwenden, die auf die Arbeitswertkataloge abgestellt sind.<sup>105</sup> Wenn beispielsweise an Arbeitskräfte, die ein Plus an Arbeitswerten erreichen, jeweils für die Mehrleistung einer Stunde zusätzlich ein fester Betrag gezahlt wird, können sich erhebliche Ungerechtigkeiten ergeben: So wurde, bezogen auf mehrere Marken, geäußert (und auch von Experten bestätigt), daß es z.B. bei Karosseriearbeiten erheblich einfacher sei, auf beachtliche Mehrleistungen zu kommen, als bei den übrigen Reparatur- und Wartungsaufgaben.<sup>106</sup> Aber auch die Benachteiligung bei der Zuteilung von angenehmeren, leichter innerhalb der Vorgabezeiten zu schaffenden Aufträge muß als Problem gesehen werden. Vor allem aber die fehlende Berücksichtigung von Erschwernissen, die sich aus dem (schlechten) Zustand von Fahrzeugen oder mangelnder Ausrüstung bzw. unzulänglichen Baulichkeiten ergeben, werden als Gründe für Ungerechtigkeiten genannt. Wegen des Fehlens einer ausreichenden Zahl entsprechend vollständig ausgerüsteter Arbeitsplätze müssen Fahrzeuge - eigentlich unnötigerweise - hin- und herangiert werden. Dies führt nicht nur zu Zeitverlusten, sondern häufig auch zu Ärger mit Kollegen.<sup>107</sup> Von den für solche Fälle vorgesehenen Korrekturfaktoren wird bekanntlich selbst in "echten" Leistungslohnbetrieben nur unzulänglich Gebrauch gemacht. Wenn aber die Arbeitswerte nicht die offizielle Entlohnungsbasis bilden, kommen sie auf keinen Fall zum Tragen.

**Zusammenfassend** kann gesagt werden, daß die **Arbeitswerte massive Auswirkungen auf die Verdienstmöglichkeiten** der Werkstattbeschäftigten haben, ohne daß das aufgrund des vielfach unzulänglichen Informationsflusses unbedingt in allen Fällen transparent wird. Solange Arbeitswerte von den Herstellern festgelegt und fortgeschrieben werden, findet eine Beteiligung der Interessenvertretungen nicht statt. Aber auch die Kfz-Betriebsinhaber bleiben dabei ausgeklammert. Da sich Arbeitswerte auch auf die Einkommenssituation in den Betrieben ohne Leistungslohn massiv auswirken, wird zutreffend auch oft von "**wildem**" **Leistungslohn** gesprochen, eine **Form**, die die **Nachteile des Zeitlohns** (keine Mehrverdienstmöglichkeiten) mit den **Nachteilen des geregelten Leistungslohns** (hoher Arbeitsdruck) **vereinigt**. Auf die Frage, wie mit dieser eigentlich inakzeptablen Situation umgegangen werden kann, wird noch zurückzukommen sein.

<sup>105</sup> Selbst bei Prämien, bei denen kein unmittelbarer Bezug zu - im Verhältnis zur aufgewendeten Zeit - erbrachten Arbeitswerten existiert (z.B. bei Prämien, die auf das Betriebsergebnis insgesamt abheben), besteht bei den Arbeitskräften der Eindruck, daß die durch die genaue Arbeitswerterfassung registrierte Leistung (neben Komponenten wie Abwesenheit, Pünktlichkeit sowie Verhaltensfaktoren) eine erhebliche Rolle bei der Festlegung der Höhe der Prämie spielt.

<sup>106</sup> Als Ursache wurden günstigere Arbeitswerte genannt, aber auch die Tatsache, daß Spengler und Lackierer sehr viel weniger mit dem Nadelöhr "Lager" konfrontiert sind ("die holen einmal ihre Teile und Werkstoffe und können dann tagelang in Ruhe arbeiten, wir stehen oft fünf-, sechsmal am Tag im Lager Schlange").

<sup>107</sup> Zum Beispiel, weil man sie durch Rangieren (verbunden mit Geräusch und Abgasen sowie beim Herein- und Herausfahren durch Zugluft) bei der Arbeit stört oder weil es zu Rangeläufen um den Zugang zu bestimmten Arbeitsplätzen oder Ausrüstungsgegenständen (Bremsprüfstände, Abgas- und Motortester usw.) kommt.

### 2.3.2 Arbeitswerte und Personalpolitik in Kfz-Betrieben

Leistungsdaten des Werkstattpersonals, die aufgrund der Arbeitswerterfassung gewonnen werden, finden nach dem Eindruck befragter Arbeitskräfte auch häufig Verwendung, wenn es um personalpolitische Entscheidungen geht. So wird z.B. bei der Entsendung zu attraktiven Qualifizierungsveranstaltungen nach den "Leistungsgraden"<sup>108</sup> vorgegangen. Leistungsdaten spielen aber auch eine erhebliche Rolle, wenn es um die Frage eines innerbetrieblichen Aufstiegs geht. Das wurde in Gesprächen mit Betriebsinhabern ebenso deutlich wie in Interviews mit Arbeitskräften und Betriebsräten. Betriebsräte berichteten aber auch, daß, als in einem Betrieb Personalabbau anstand, bis zur Intervention durch den Betriebsrat die zu Entlassenden anhand der Arbeitswerterfassung ausgewählt werden sollten, obwohl dort "im Zeitlohn" gearbeitet wurde.

Das Leistungsverhalten wird bei personalpolitischen Entscheidungen immer mit herangezogen werden. Wenn das aber auf der Basis der durch Arbeitswerte und benötigten Zeit ermittelten "Leistungsgrade" in Betrieben mit "wildem Leistungslohn" geschieht, ist das besonders problematisch. Aufgrund der Tatsache, daß die Voraussetzungen einer echten Leistungsentlohnung nicht vorliegen, sind erhebliche Ungerechtigkeiten möglich. Zum Beispiel ist im echten Leistungslohn gewährleistet, daß eine Arbeitskraft keine Nachteile dadurch hat, wenn neben ihr überdurchschnittlich leistungsfähige Arbeitskräfte arbeiten. Solange sie - bei Einhaltung der Normalbedingungen bezüglich Arbeitsplatz, Arbeitsausrüstung und Arbeitsgegenstand<sup>109</sup> - die Normalleistung erreicht oder übertrifft, erbringt sie damit den Beweis vollwertiger Arbeit. Wenn aber in einem Betrieb mit "wildem Leistungslohn", bei dem die Normalarbeitsbedingungen nicht gewährleistet sind (z.B. ungleichmäßiger Ausbildungsstand, unzulängliche Ausrüstung) und Erschwernisse nicht gesondert berücksichtigt werden, so verfahren wird, ist die Folge, daß die informellen "Leistungsgrade" auch von den Mitarbeitern nicht erreicht werden, die unter Bedingungen "echten" Leistungslohns dazu durchaus imstande wären. Besonders akut ist diese Gefahr, wenn die hausgemachten Leistungsstandards von einigen Arbeitskräften gesetzt werden, die sich durch besondere Merkmale (jung, gut ausgebildet usw.) auszeichnen, von Arbeitskräften also, die bei Leistungsentlohnung im engen Sinne weit überdurchschnittliche Akkordverdienste erreichen würden. Erst recht problematisch wird das Heranziehen der Leistung dann, wenn für die einzelnen Beschäftigten keine gleichen Ausgangsbedingungen herrschen (z.B. einseitige Zuweisung unattraktiver Arbeitsaufgaben).<sup>110</sup>

Bis hierher haben wir uns vorrangig mit den unterschiedlichen Formen der Nutzung der Arbeitswerte durch die Kfz-Betriebe und den Folgen für die Belegschaften befaßt. Über die Gestaltung und Anpassung von **Arbeitswerten** kommt es aber auch immer wieder zu **Auseinandersetzungen zwischen den Herstellern einerseits und den Kfz-Betrieben andererseits**. Da sich daraus auch

<sup>108</sup> Der Begriff Leistungsgrad wird hier nicht im Sinne etwa von REFA-Vorgaben, sondern als Kurzbegriff für die Relation "vorgegebene Arbeitswerte zu benötigter Arbeitszeit" verwendet.

<sup>109</sup> Eventuelle Abweichungen bei diesen Größen sind im echten Leistungslohn entsprechend zu kompensieren.

<sup>110</sup> Mit der Verwendung für personalpolitische Zwecke werden die Arbeitswerte als scheinbar objektive und damit quasi unangreifbare Datenvorgaben für Entscheidungen genutzt, die eigentlich zwischen den betrieblichen Parteien gemäß entsprechender Regelungen der Betriebsverfassung zu verhandeln wären - auch dazu mehr in Kap. IV, 2.

partiell gemeinsame Interessenlagen von Arbeitskräften und Kfz-Betrieben gegenüber den Automobilherstellern ergeben können, soll kurz auf diesen Aspekt eingegangen werden.

Auch Kfz-Unternehmer teilen die von den Arbeitskräften geäußerte Einschätzung, daß es einen Trend zur Intensivierung der Arbeit durch die Verschlechterung von Arbeitswerten gibt. Selbst von Experten der Hersteller wird nicht in Abrede gestellt, daß die Veränderung von Arbeitswerten zwar auf der einen Seite erreichten Rationalisierungsfortschritten Rechnung trägt, auf der anderen Seite aber auch durch die gesammelten Daten über vorgegebene und benötigte Zeiten eine entsprechende laufende "Korrektur" von Arbeitswerten (insbesondere die Berichtigung von "zu hoch" ausgefallenen) ermöglicht.

Bei Klagen aus der Belegschaft über nicht einzuhaltende Arbeitswerte wird von den Leitungen der Kfz-Betriebe zunächst meist versucht zu klären, ob dafür persönliche Fehler oder betriebliche Mängel verantwortlich zu machen sind. Scheiden diese Faktoren als Ursache aus, hat nicht nur der Arbeitnehmer, sondern auch der Kfz-Betrieb ein vitales Interesse an einer Verbesserung der Arbeitswerte. Schließlich hat es der Betrieb doch nicht nur mit unzufriedenen Arbeitskräften zu tun, er kommt letztlich auch selbst nicht auf seine Kosten, da er dem Kunden nur die vorgesehene, nicht aber die tatsächlich benötigte längere Arbeitszeit in Rechnung stellen kann. Zunächst wird daher meist versucht - in Rücksprache mit den technischen Diensten der Hersteller - zu klären, ob möglicherweise doch Unzulänglichkeiten auf der Werkstattebene vorliegen. Kommt es so zu keiner befriedigenden Lösung, setzen sich einige Betriebsinhaber auch direkt mit dem Hersteller ins Benehmen. Selbstverständlich könnte der Kontakt zum Hersteller auch als ein möglicher Aufgabenbereich von Betriebsräten angesehen werden. Allerdings wurde uns nur von einem Fall berichtet, in dem der Betriebsrat eines großen Markenbetriebs sich wegen Arbeitswertproblemen direkt ans Werk gewendet und auch eine entsprechende Korrektur der Vorgabezeiten erreicht hat. Im Rahmen einer engeren Zusammenarbeit auf der Interessenvertretungsebene könnte dieser Gegenstandsbereich jedoch eine wichtige Rolle spielen (vgl. Kap. IV, 2.).<sup>111</sup>

### 2.3.3 Zusammenfassung

Die herausgehobene Bedeutung, die mit Arbeitswerten zusammenhängenden Problemen von der großen Mehrzahl der Arbeitskräfte, die in die Untersuchung einbezogen waren, zugemessen wird, erscheint zunächst möglicherweise nur schwer nachvollziehbar. Durch die Darstellung der unterschiedlichen Funktionen dieses Instruments wird aber deutlich, in wie vielfältiger Form sich Arbeitswerte (und damit zusammenhängende Faktoren bzw. damit begründete Maßnahmen) auf die Situation der Beschäftigten auswirken.

<sup>111</sup> Schwierigkeiten mit den Arbeitswerten beschäftigen aber auch immer wieder die Fabrikatsvereinigungen (also die - oft auch als Händlergewerkschaften bezeichneten - Zusammenschlüsse der Betriebe eines Markennetzes). Besonders befassen sich damit die technischen Ausschüsse dieser Vereinigungen, die in dieser Funktion gegenüber dem Hersteller sicherlich besonderes Gewicht haben oder jedenfalls haben sollten, da sie über erhebliches Überblickswissen verfügen und daher auch in der Lage sind, einzuschätzen, ob es sich tatsächlich um strukturelle, nicht auf betriebliche Besonderheiten zurückgehende Probleme, handelt. Vgl. zu den Funktionen der Händlervereinigungen auch Mendius 1992b, S. 93 ff.



Die Festlegung von Arbeitswerten und die aufgrund detaillierter Auswertungen mögliche laufende Korrektur dieser Vorgaben wird angesichts der herrschenden Praxis derzeit in aller Regel nicht als Möglichkeit erfahren, Belastungen in einem vertretbaren Umfang zu halten (was zumindest denkbar wäre), sondern als Instrument der Rationalisierung und Leistungsverdichtung.

Die Vor- und Nachteile von Leistungslohn und Akkordsystemen konnten an dieser Stelle nicht im einzelnen analysiert werden, entsprechende Untersuchungen gibt es in großer Zahl. Beschäftigte von Kfz-Betrieben befinden sich jedoch in dieser Beziehung in einer hybriden und oft prekären Situation. Mit den Arbeitswerten wird ein eher für größere Unternehmen charakteristisches Verfahren quasi von außen in den Kfz-Betrieb hineintragen und oft dazu noch sehr inkonsistent angewendet. Gleichzeitig fehlen aber die in klassischen Leistungslohnbetrieben üblichen, im Interesse der Arbeitskräfte installierten Mechanismen oft weitgehend oder völlig: Häufig fehlen schon die in größeren Unternehmen durchweg vorhandenen Betriebsräte - Betriebsvereinbarungen zur Leistungsentlohnung sind offenbar die große Ausnahme. Erst recht gibt es keine Akkordkommissionen, keine Betriebsratsmitglieder mit REFA-Ausbildung oder ähnlichen Qualifikationen, die an der Erstellung von Arbeitsaufnahmen beteiligt werden und auch über den Sachverstand verfügen, um Korrekturen plausibel zu begründen und durchzusetzen. Selbst in den Betrieben in denen Interessenvertretungen vorhanden sind, die sich mit der Arbeitswertproblematik auseinandersetzen, sind die Betriebsräte mit der strukturellen Schwierigkeit konfrontiert, daß sie keinen unmittelbaren Zugang zu den Akteuren haben, die diese Vorgaben festlegen (den Automobilherstellern nämlich). Das Instrument der Leistungsentlohnung hängt insofern selbst in den Betrieben, die leistungsbezogen entlohnen, in gewisser Weise "in der Luft". Erst recht gilt das für die große Mehrzahl, bei der die Arbeitswerte zwar in vielfältiger Weise zur Lohnfindung und zur Leistungskontrolle herangezogen werden, wo aber gleichwohl offiziell im Zeitlohn gearbeitet wird. Gerade der "wilde" Leistungslohn ist nach Ansicht von Betroffenen die Ursache für Arbeitsintensivierung und in der Folge für sich ergebende Leistungseinschränkungen, die so viele Fachkräfte veranlassen, dem Kfz-Gewerbe vorzeitig den Rücken zu kehren.

Nimmt man diese Sachverhalte, vergegenwärtigt man sich weiter nochmals, daß die Arbeitswerte auch eine Ursache für Probleme der Kfz-Betriebe mit den Herstellern bilden, und nimmt man hinzu, daß Schwierigkeiten mit der Einhaltung von Arbeitswerten nach Expertenmeinung auch als eine, wenn nicht die entscheidende, Ursache für die immer wieder auftauchenden Klagen über die Qualität der Werkstattarbeit angesehen werden müssen,<sup>112</sup> spricht - angesichts des enormen Stellenwertes, den die Kundenzufriedenheit für Kfz-Betriebe und vor allem für die Automobilhersteller hat - alles dafür, beim Faktor Arbeitswerte liegende Probleme in gemeinsamer Anstrengung zu beseitigen.

<sup>112</sup> Von Automobilclubs und Fachzeitschriften werden - seit einigen Jahren verstärkt - immer wieder sogenannte Werkstatttests durchgeführt. Sie zeigen, daß auch Werkstätten sehr renommierter Marken häufig erhebliche Qualitätsprobleme haben. Als eine Ursache für diesen grundsätzlich von niemandem bestrittenen Sachverhalt (auch die Hersteller und Importeure selbst lassen innerhalb ihrer Netze "versteckt" entsprechende Tests durchführen) können unzulängliche Arbeitswerte gelten. Wenn die Monteure unter dem Druck stehen, die Vorgaben nicht zu überschreiten, ist es - wie uns verschiedentlich bestätigt wurde - ein naheliegendes Mittel, bestimmte Arbeitspositionen, die "erfahrungsgemäß" oft nicht erforderlich sind, wegzulassen (z.B. Überprüfen des Luftdrucks an oft schwer zugänglichen Ersatzrädern oder Kontrolle von Flüssigkeitsständen).



Das heißt, daß praktikable Verfahren zur Einleitung von Arbeitswertveränderungen gefunden und bekanntgemacht werden müssen, die auch die Mechaniker "vor Ort" motivieren, entsprechende Aktivitäten einzuleiten (z.B. "leicht befahrbare" Zweibahnstraßen von der Werkstatt zum Hersteller und zurück). Hier sind im ersten Schritt offensichtlich zuallererst die Hersteller gefragt als diejenigen, die Arbeitswerte eingeführt haben, aber auch die Kooperation zwischen Betriebsräten aus Kfz-Betrieben und solchen von Automobilherstellern könnte dafür genutzt werden.<sup>113</sup>

Mißstände beim "wildem Leistungslohn" zu beseitigen, ist dagegen in erster Linie Sache der Kfz-Betriebe. Wer einerseits im Zeitlohn arbeiten läßt, andererseits gleichzeitig aber Leistungskontrollen will, wie sie im wirklichen Akkordlohn möglich sind und akzeptiert werden, ohne daß gleichzeitig den Anforderungen an Vergleichbarkeit der Voraussetzungen und der Transparenz der Lohnermittlungsgrundsätze Rechnung getragen wird, verhält sich inkonsistent und braucht sich über immer wieder auftretende Konflikte nicht zu wundern. Das Suchen einer klaren Lösung (entweder echter Zeit- oder echter Leistungslohn) dürfte auf längere Sicht die für alle Beteiligten tragfähigere Lösung darstellen.

Das bedeutet übrigens nicht, daß z.B. beim konsequenten Anwenden des Zeitlohnprinzips davon abgegangen werden müßte, die Rechnungserstellung nach Arbeitswerten vorzunehmen (was sicher kaum realistisch und wahrscheinlich auch nicht sinnvoll wäre). Wenn aber ein Betrieb (bei angemessener Ausrüstung, geeigneten Baulichkeiten und genügend qualifizierter Belegschaft) feststellt, daß er mit den benötigten Zeiten strukturell über den vorgesehenen und abrechenbaren Zeiten liegt, dann müßte daraus ein viel stärkerer Impuls entstehen, gegenüber dem Hersteller (z.B. über die Händlervereinigung) auf Abhilfe (z.B. auf Anhebung der Vorgabezeiten) zu drängen. Beim derzeitigen Zustand werden solche Mißverhältnisse aber einerseits kaschiert durch Intensivierung der Arbeit, was mittelfristig auf den Kfz-Betrieb zurückschlägt, sich andererseits aber auch in Mindereinnahmen des Kfz-Unternehmens niederschlagen kann (das sich genötigt sieht, seine Leistungen unter Wert zu verkaufen - was wiederum für die Beschäftigten nicht folgenlos bleiben kann).

---

<sup>113</sup> Wenn solche Diskussionsanstöße über die Herstellerbetriebsräte in das obere Management der Automobilhersteller hereingetragen werden, besteht die Chance, daß tatsächlich Anstöße zu - für alle Beteiligten - sinnvollen Verbesserungen erfolgen. Jedenfalls zeigt die Erfahrung, daß auf dem Weg durch die - trotz der Lean-Production-Debatte noch immer keineswegs flachen und durchlässigen - Hierarchien viele Informationen und Impulse verloren gehen. Das gilt ebenso für neue Konzepte z.B. bezüglich des Umgangs mit Zulieferern, bei denen die Diskrepanz zwischen dem, was auf Vorstandsebene proklamiert und dem, was "vor Ort" von den Lieferanten erlebt wird, die Betroffenen immer wieder frappt. Das gilt aber zweifellos auch für Verbesserungsideen, die vom Werkstattbereich kommen und auf ihrem Weg über die "bewährten Kanäle" - sei es ungewollt oder beabsichtigt - versanden bzw. von den bekannten "Lehmschichten" im mittleren Management zurückgehalten werden.

## 2.4 Arbeitsbedingungen - Qualifikationsanforderungen - Qualifizierungsangebote

### 2.4.1 Veränderungen der Qualifikationsanforderungen - vermehrte Qualifizierungsangebote

Zwar sind in den Werkstätten weit überwiegend Arbeitskräfte mit einer einschlägigen Ausbildung eingesetzt,<sup>114</sup> angesichts des Entwicklungstempos der Qualifikationsanforderungen reichen die in der beruflichen Erstausbildung erworbenen Kenntnisse aber sehr schnell nicht mehr aus, um mit den sich ändernden Anforderungen mitzuhalten. Mit der in jüngerer Zeit für das Kfz-Gewerbe abgeschlossenen Neuordnung der Berufsbilder wurde zwar ein wichtiger Schritt in Richtung Modernisierung der Ausbildung getan, dennoch kann es angesichts des Tempos bei der Entwicklung von Fahrzeugen sowie bei Wartungs- und Reparaturverfahren keinem Zweifel unterliegen, daß mit der Neugestaltung der Ausbildungsordnung nur eine neue Stufe erreicht werden kann. Darauf aufbauend müssen dann laufend zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden - das gilt um so mehr, als Fachleute aus der Branche (nicht nur Vertreter der Arbeitnehmerseite) erhebliche Zweifel daran haben, ob die Mehrzahl der Kfz-Betriebe tatsächlich die Anforderungen der neugestalteten Ausbildungsordnung angemessen umsetzen kann.

Die Automobilhersteller selbst sind bemüht, möglichst für den gesamten Schulungsbedarf selbst markengesteuerte und damit tendenziell markenspezifische Maßnahmen anzubieten, aber auch die Lieferanten wichtiger Komponenten (z.B. Antiblockiersysteme, Einspritzanlagen, Standheizungen, Klimaanlage, Autotelephone usw.) treten z.T. mit entsprechenden Kursen auf. Eine von den Kfz-Betrieben selbstorganisierte Weiterbildung spielt demgegenüber kaum eine Rolle, was angesichts der geringen durchschnittlichen Betriebsgrößen auf der einen und der Komplexität der Gegenstandsbereiche auf der anderen Seite nicht überraschen kann. Auch der Stellenwert betriebsübergreifender, nicht markengebundener Schulungen ist im Vergleich zu den Maßnahmen der Hersteller verhältnismäßig begrenzt.<sup>115</sup> In jüngster Zeit ist der Zentralverband Deutsches Kfz-Gewerbe (ZDK) dabei - in Kooperation mit den Automobilherstellern und -importeuren -, mit dem "Kfz-Service-Techniker" einen markenübergreifenden Weiterbildungsabschluß zu installieren. Auf diesen Punkt wird unter interessenspolitischer Perspektive noch einzugehen sein (vgl. 2.4.3 in diesem Kapitel).

Insgesamt kann - auch nach Ansicht der befragten Arbeitskräfte<sup>116</sup> - davon ausgegangen werden, daß in den Kfz-Betrieben ein hoher und aktueller Qualifikationsstand gehalten werden konnte, ins-

<sup>114</sup> Unsere Auswertung der Berufsverlaufsuntersuchung ergab, daß 88,9 % derjenigen, die angeben, die Tätigkeit des Kfz-Mechanikers auszuüben, eine einschlägige Lehre durchlaufen hatten. 8,7 % hatten eine andere Ausbildung erhalten, die übrigen 2,4 % lassen sich nicht zuordnen.

<sup>115</sup> Allerdings betätigt sich der Zentralverband deutsches Kfz-Gewerbe (ZDK) über entsprechende Einrichtungen mit einigem Erfolg auf diesem Feld. Zum Beispiel bietet er selbstentwickelte Elektronikurse an. Federführend ist der ZDK auch bei der Fortbildung von Ausbildern für überbetriebliche Ausbildungsgänge (zusammen mit Automobilherstellern, Importeuren und Zulieferern der Automobilindustrie). Als Bildungsstätte für den Führungsnachwuchs fungiert die Bundesfachschule für Betriebswirtschaft im Kfz-Gewerbe, eine selbständige Einrichtung des ZDK.

<sup>116</sup> Dies zeigt sich auch deutlich bei den - im Rahmen der nicht zu Ende geführten Repräsentativbefragung - gemachten 54 Interviews (s. dazu Kap. I. 1. und Heidling 1993).

besondere durch die breite Teilnahme an von der Automobilindustrie angebotenen Schulungen. Innerhalb der Hauptarbeitsbereiche (wie Lackierung, Karosserie, Motor- und Getriebe-Reparatur und Service) finden sich verhältnismäßig anspruchsvolle, ganzheitliche und umfassende Tätigkeiten.<sup>117</sup>

Die erfolgreiche **Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen** wird zwar in der Regel durch eine entsprechende **Bescheinigung** bestätigt, als einigermaßen vollwertiger Qualifikationsnachweis lassen sich diese Zertifikate jedoch nur innerhalb des Teilmarkts, den das - je nach Marke mehr oder weniger begrenzte - Werkstattnetz (vgl. Tab. 3, S. 27) bildet, verwerten.

Als öffentlich **anerkannte Aufstiegsausbildung** ist derzeit nur der Abschluß der **Meisterprüfung** verfügbar. Als Ziel dieser Qualifizierung gilt aber nach wie vor eigentlich nicht der Einsatz als abhängig Beschäftigter im Kfz-Betrieb, sondern das "Selbständigmachen" als Kfz-Meister. 17 % der Gesellen unterziehen sich der Meisterschule, aber selbst wenn die Zahl der Kfz-Betriebe aufgrund von Neugründungen noch weiter wächst (man spricht auch von Flucht in die Selbständigkeit), wird die Mehrzahl der Meister abhängig beschäftigt bleiben. Diejenigen darunter, die im Betrieb keine Meisterfunktionen ausüben und auch nicht als Meister bezahlt werden, befinden sich in einer sehr unbefriedigenden Situation. Nun wird von Betriebsräten aus dem Kfz-Handwerk die Einschätzung vertreten, daß in vielen größeren Unternehmen die Zahl der Meisterstellen sinnvollerweise erhöht werden könnte. Aber selbst wenn Spielräume in dieser Richtung bestehen und wenn sie genutzt werden können, dürfte sich allein damit das Problem des unterqualifizierten Einsatzes und einer nicht der Qualifikation entsprechenden Bezahlung nicht lösen lassen. Trotzdem ist bislang kein Rückgang der Nachfrage nach dieser Qualifikation zu verzeichnen - wahrscheinlich weniger, weil angesprochenen Verwertungsprobleme nicht bekannt wären, als vielmehr aufgrund der Tatsache, daß es keine vernünftigen Qualifizierungsalternativen gibt. An der Lösung der daraus resultierenden Probleme müssen u.E. auch Gewerkschaften und Betriebsräte interessiert sein - nicht zuletzt, weil viele ihrer aktiven Mitglieder selbst davon betroffen sind.

Für die Qualifizierung der Arbeitskräfte aus Kfz-Betrieben haben **Schulungsangebote der Hersteller und Importeure** bei weitem die höchste Bedeutung. Die zentralen Kundendienstschulen der Hersteller entwickeln Lehrinhalte und Lernmittel und beschäftigen das Personal, das die Schulungen durchführt oder bilden es zumindest aus. Neuerdings werden Maßnahmen zunehmend in regionalen Niederlassungen der Kundendienstschulen oder auch "vor Ort", d.h. in größeren Kfz-Betrieben, durchgeführt. Davon verspricht man sich zum einen Kosteneinsparungen (nicht die Teilnehmer müssen reisen, übernachten usw. sondern nur die Referenten), zum anderen will man damit der bei manchen Arbeitskräften (vor allem bei solchen mit familiären Verpflichtungen) bestehenden Abneigung gegenüber häufiger längerer Abwesenheit von zu Hause Rechnung tragen.

<sup>117</sup> Das resultiert nicht zuletzt wohl daraus, daß sich eine ausgeprägte Arbeitsteilung und -zerlegung in den kleinen und mittleren Kfz-Betrieben (das ist bekanntlich die große Mehrzahl) schon aufgrund der geringen Beschäftigtenzahlen verbietet. Bei den größeren Betrieben wurden unterschiedliche Konzepte angetroffen: Die einen treiben eine stärkere Spezialisierung voran, was unter den Bedingungen von Leistungsentlohnung häufig auch von den Beschäftigten gewünscht wird, weil man mit stärkerer Spezialisierung bessere Verdienstmöglichkeiten verbunden sieht. Die anderen setzen stärker auf breite Aufgabenbereiche und betrauen die Beschäftigten mit wechselnden Aufgaben.

Schließlich besteht bei solchen dezentralen Veranstaltungen auch die Möglichkeit, die Unterrichtsteile mit praktischer Erprobung "vor Ort" (d.h. in einer normalen Werkstatt an Kundenfahrzeugen und nicht unter den Laborbedingungen der Werkstatt in der Kundendienstschule) zu verbinden.

Die Einsicht, daß nur durch ständige Weiterbildung die eigene Qualifikation den sich laufend wandelnden Anforderungen angepaßt werden kann, ist insgesamt verbreitet und besonders ausgeprägt bei jüngeren Arbeitskräften. Vorbehalte gegen längere Abwesenheit sowie Befürchtungen, bei den Schulungen überfordert zu sein (z.B. nicht mehr in der Lage zu sein, den Umgang mit elektronischen Testgeräten und Servicecomputern zu erlernen usw.), finden sich dagegen häufiger bei älteren Arbeitskräften.

Bei den befragten Teilnehmern herrscht der Eindruck vor, daß mit den Herstellerschulungen tatsächlich die wesentlichen Kenntnisse vermittelt werden und daß die Lehrer über das erforderliche Wissen verfügen. Kritisiert wird allerdings häufig, daß die didaktische Umsetzung noch verbesserungswürdig wäre (Diktion und Vortragsstil), daß die Praxisnähe durch mehr Erprobung in der Werkstatt erhöht werden könnte und daß Anregungen der Teilnehmer stärker aufgenommen werden sollten. Angeregt wurde auch, mehr Spielräume zu schaffen, um auf Vorschläge der Teilnehmer zur Erweiterung oder Veränderung der zu behandelnden Fragen eingehen zu können. Häufig wird darauf hingewiesen - und zwar von Arbeitskräften wie auch von einigen Betriebsinhabern -, daß das Angebot an Lehrgangsplätzen zu gering ist.

Die meisten Betriebsinhaber akzeptieren nach Ansicht befragter Arbeitskräfte inzwischen die Notwendigkeit der Entsendung von Mitarbeitern zu Schulungen, und zwar vorbehaltloser als noch vor einigen Jahren. Druck auf die Kfz-Betriebsinhaber, ihr Personal zu Schulungen zu schicken, üben nicht zuletzt die Hersteller und Importeure aus, weil sie der Ansicht sind, daß ohne die regelmäßige Qualifizierung der Belegschaft die erforderliche Servicequalität nicht zu gewährleisten ist.

#### 2.4.2 Konflikte im Zusammenhang mit Qualifizierungsmaßnahmen

**Konflikte im Betrieb** entstehen aber z.T. bei der konkreten Abwicklung der Schulungsmaßnahmen. Zum einen ist das der Fall, wenn Beschäftigte den Eindruck haben, daß sie bei der Entsendung ungerechtfertigt übergangen werden. In den größeren **Unternehmen mit Interessenvertretung** muß sich der Betriebsrat häufig mit solchen Problemen befassen. Grundsätzlich sehen die befragten Betriebsräte die Notwendigkeit, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen und sind bestrebt, ggf. auch Kollegen davon zu überzeugen, sich daran zu beteiligen. Betriebsräte versuchen, einerseits darauf hinzuwirken, daß möglichst viele "Plätze" bereitgestellt werden, und andererseits zu erreichen, daß sie möglichst gerecht vergeben werden. Außerdem streben sie an, daß die Entsendung zu Schulungen so geplant wird, daß sie nicht mit privaten Interessen der Betroffenen kollidiert.

Ernsthaftere Schwierigkeiten tauchen aber immer dann auf, wenn im Betrieb nicht dafür gesorgt wird (oder werden kann), daß die personellen Kapazitätsausfälle, die durch die Beteiligung an



Schulungen im Betrieb entstehen, eingeplant und ausgeglichen werden, da sonst die "Zurückgebliebenen" während der Dauer der Maßnahmen zusätzlichen Belastungen ausgesetzt sind.

Einige Betriebsräte sehen es auch als problematisch an, daß in letzter Zeit zunehmend versucht wird, die Qualifizierungszeiten außerhalb der Arbeitszeit anzusetzen, wobei es als besonders inakzeptabel gilt, wenn sie nicht einmal bezahlt werden sollen. Kritisch berichtet wurde in diesem Zusammenhang über Schulungen, die durch Beauftragte der Kundendienstschulen in Kfz-Betrieben durchgeführt, und in letzter Zeit am späteren Nachmittag angesetzt wurden. Der Einwand bezieht sich aber auch auf die Nutzung von Selbststudienprogrammen bzw. Videoinstruktionsfilmen. Während früher die Beschäftigten diese Mittel während der Arbeitszeit nutzten (selbstverständlich vorzugsweise bei geringerem Arbeitsanfall), soll das jetzt zunehmend in die Freizeit verlagert werden - u.a. dadurch, daß man die Arbeitskräfte animiert, die Materialien mit nach Hause zu nehmen.

Ein wichtiges Konfliktthema zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern bildet weiterhin die Frage, ob und wieweit allein schon die erfolgreiche Beteiligung an Schulungen zu einer höheren Eingruppierung der Teilnehmer führen muß. Einheitliche und eindeutige Handhabungen gibt es offensichtlich nicht. Von seiten der Betriebe wird meist nicht akzeptiert, daß aus der Teilnahme an entsprechenden Schulungen quasi automatisch Höhergruppierungsansprüche entstehen sollen (die Schulung wird insoweit als normaler Bestandteil der Qualifikationsentwicklung angesehen, die erforderlich ist, um die Einstufung als Fachkraft immer wieder zu rechtfertigen). Dennoch kann davon ausgegangen werden, daß das Absolvieren solcher Kurse durchaus Berücksichtigung findet, wenn es um die Eingruppierung in eine höhere Lohngruppe oder um übertarifliche Zulagen geht.

Damit ist die Frage angesprochen, ob nach vorhandener, nach potentiell am Arbeitsplatz benötigter oder nur nach tatsächlich ständig abgefragter Qualifikation zu entlohnen ist. Bekanntlich tendieren - sehr verkürzt gesagt - die Gewerkschaften zur ersteren, die Arbeitgeber zur letzteren Position. Das Thema gehört zu den derzeit tarifpolitisch insgesamt stark umstrittenen Fragen (vgl. dazu auch die Aussagen in der "Tarifreform 2000" der IG Metall). Auch im Kfz-Gewerbe spielt dieser Aspekt eine wichtige Rolle, nicht zuletzt bei der Verhandlung der entsprechenden Tarifverträge.<sup>118</sup>

#### 2.4.3 Neue Qualifikationsanforderungen und Ansätze zu ihrer Abdeckung

Die Qualifikationsanforderungen im Kfz-Gewerbe veränderten sich im Vergleich zu anderen Handwerken schon immer recht schnell, aber doch verhältnismäßig kontinuierlich und ohne gravierende "Umbrüche". Daher konnte das Kfz-Handwerk lange Zeit offensichtlich mit seinen (durch einen hohen Anteil von Fachkräften geprägten) Belegschaftsstrukturen und mit der ständigen Weiterentwicklung der Qualifikationen - insbesondere durch die von den Herstellern angebotenen

<sup>118</sup> Einiges Aufsehen hat in diesem Zusammenhang der Tarifabschluß erregt, der für das bayrische Kfz-Handwerk im Frühjahr 1992 getroffen wurde. Insbesondere bezüglich der dort vorgenommenen Regelungen zur Berücksichtigung der Qualifikation bei der Eingruppierung gibt es - und zwar offenbar auch innerhalb der IG Metall - sehr unterschiedliche Einschätzungen.



Schulungen - den Anforderungen zufriedenstellend gerecht werden. Mit dem massiven Auftreten der Elektronik in den letzten Jahren, sowohl im Kraftfahrzeug selbst als auch bei den für Tests und Fehlersuche verwendeten Geräten, hat sich nunmehr aber eine deutliche Veränderung der Situation ergeben, der die Automobilhersteller, aber auch das Kfz-Gewerbe, durch verschiedene Entwicklungen Rechnung zu tragen suchen. Auf zwei solche Reaktionen soll im folgenden etwas näher eingegangen werden:

Zum einen geht es um die Entwicklung von **Expertensystemen** für das Kfz-Gewerbe, zum anderen - und dem kommt aktuell die größere Bedeutung zu - um die Schaffung einer zusätzlichen Qualifikationsstufe, die zwischen dem Status des Gesellen und dem des Meisters angesiedelt ist. Zwar sind sich die Fachleute weitgehend darüber einig, daß man für die Arbeit in der Werkstatt, trotz der hohen Bedeutung entsprechender Kenntnisse, keinen "**Elektroniker**" im eigentlichen Sinn braucht, da weiterhin auch in großem Umfang die "klassischen" Qualifikationen gefragt sein werden. Es sind aber nach längeren Diskussionen Bestrebungen sehr weit gediehen, die in die Schaffung einer **neuen, prinzipiell einheitlichen Qualifikationsstufe** einmünden sollen.

Für beide Entwicklungen gilt, daß sie - entsprechende Gestaltung vorausgesetzt - dazu beitragen können, die Tätigkeiten im Werkstattbereich des Kfz-Gewerbes anspruchsvoller und attraktiver zu gestalten, sie könnten aber auch zu einer Aufsplitterung der derzeit verhältnismäßig einheitlichen Qualifikationsstrukturen in den Werkstätten führen - eine insbesondere aus Sicht der Arbeitskräfte und ihrer Interessenvertretungen zweifellos problematische Perspektive.

#### (a) Zur Entwicklung von Expertensystemen

In vielen Bereichen wird seit einiger Zeit heftig über die außerordentlichen Potentiale von "Künstlicher Intelligenz" und die möglichen sich daraus ergebenden Anwendungen diskutiert. Bezogen auf das Kfz-Gewerbe läßt sich feststellen, daß hier vergleichsweise früh begonnen wurde, darüber nachzudenken, ob und wie sogenannte **Expertensysteme** genutzt werden können. Ausgangspunkt war die Einschätzung, daß das von den Beschäftigten erworbene Erfahrungswissen angesichts der zunehmenden Komplexität der Fahrzeuge und Ausrüstungen auf der einen Seite nicht mehr ausreicht, um (mit vertretbarem Aufwand) Fehler zu finden und die Ursachen richtig zu diagnostizieren, und daß es auf der anderen Seite darum geht, dieses gesammelte Wissen der Fachleute "vor Ort" (bzw. die aus seiner Kombination geschaffenen zusätzlichen Potentiale) allen, die im Kfz-Betrieb mit diesen Diagnoseaufgaben konfrontiert sind, problemlos zur Verfügung zu stellen. Seit einigen Jahren befassen sich daher alle großen Hersteller mit Expertensystemen für den Werkstattbereich, teilweise befinden sich derartige Vorhaben bereits in der Erprobung.<sup>119</sup>

<sup>119</sup> Unter dem Kürzel WIBUR läuft ein entsprechendes Vorhaben der BMW AG beim Projektträger "Arbeit und Technik", der Ergebnisbericht lag zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts noch nicht vor. Das Vorhaben zielt offenbar darauf, die Voraussetzungen für den Einsatz entsprechender Hard- und Software im gesamten BMW-Werkstattnetz (also nicht nur in den Werksniederlassungen) zu analysieren. Insofern ist es für die Betriebsräte und die Beschäftigten dieser Betriebe von großer Bedeutung. Bei der Antragstellung waren auf der einen Seite Vertreter der IG Metall über die Sachverständigenkreise des Projektträgers mit dem Vorhaben befaßt; über die Durchführung wurde auch der Gesamtbetriebsrat des Herstellers informiert, der an den Sitzun-

Wir können hier die Funktionen von "Expertensystemen" nicht genauer erläutern und greifen daher auf folgende knappe und verständliche Definition aus sozialwissenschaftlicher Perspektive zurück: "Expertensysteme ... sind Computerprogramme zur Bereitstellung und Verarbeitung von Wissen über ein spezielles Fachgebiet für bestimmte Aufgabenstellungen mit einer Vielzahl von Bedingungen, deren Berücksichtigung zu jeweils neuen Lösungswegen führt. In dieser Fähigkeit 'wissensbasierter' Software, vorhandene Elemente jeweils zu neuen Ergebnissen (z.B. Diagnosen, Plänen) zusammenzuführen, liegt das zentrale Unterscheidungsmerkmal zu konventioneller Software; hier müssen jeweils alle möglichen Lösungswege vorab programmiert werden, was die mögliche Flexibilität dieser Programme beschränkt" (Lutz, Moldaschl 1989, S. 6f.).

Die bisherigen Ausführungen und die zitierte Definition sollten verdeutlichen, daß sich der Bereich Kfz-Instandhaltung und -Reparatur durchaus für den Einsatz von Expertensystemen anbietet, daher soll - auch wenn der breite Einsatz solcher Systeme noch nicht unmittelbar ansteht - auf einige mögliche Probleme hingewiesen werden.

Mit der Einführung von Expertensystemen verbunden ist - wie bei allen EDV-Anwendungen - zunächst einmal die Gefahr, daß die "Propagandisten" des neuen Instruments die Leistungsfähigkeit massiv überschätzen, hingegen die Schwierigkeiten der Einführung und Nutzung weit unterschätzen. Die Konsequenz sind negative Folgen für die, die damit umgehen müssen, wie zusätzliche Belastungen und Streß in der Einführungsphase, evtl. anstehende Kürzung der Arbeitswertvorgaben für Diagnostikleistungen (da unterstellt wird, daß diese mit EDV-Unterstützung schneller und zuverlässiger erledigt werden können) usw. Kommt es zur Einführung, dann ist eine "Polarisierung" der Belegschaften in hochqualifizierte "Systemexperten" auf der einen und abqualifizierte "Handlanger" auf der anderen Seite nicht auszuschließen. Eine halbwegs verbindliche Abschätzung der Wirkungen der Einführung von Expertensystemen auf die Qualifikation der Arbeitskräfte im Kfz-Betrieb ist im derzeitigen Stadium kaum möglich. Die konkreten Folgen werden nicht zuletzt davon abhängen, ob und wie weit es gelingt, auf die Planung, die Gestaltung und den Einsatz der Expertensysteme im Interesse der betroffenen Arbeitskräfte Einfluß zu nehmen.

Entscheidend ist dabei, wessen Wissen in welcher Form in das System gelangt. Stammt das Wissen z.B. nur von den "Experten" in der Versuchswerkstatt des Herstellers, so sind einigermaßen realitätsferne Ergebnisse nicht verwunderlich; werden die Mitarbeiter von Werksniederlassungen herangezogen, dürften die verzerrenden Wirkungen nicht ganz so ausgeprägt sein. Ob aber damit die Realität eines Durchschnittsbetriebs eingefangen wird, bleibt zumindest äußerst fraglich. Wenn man weiter weiß, daß durch die Arbeitskräfte "vor Ort" oft spezielle Lösungsmuster häufig im Betrieb entwickelt werden, ist nach bisherigen Erfahrungen davon auszugehen, daß solches Erfahrungswissen u.U. nie ins System gelangen wird.

Eine derartige Abschottung des wissensbasierten Systems gegenüber den Erfahrungen der unmittelbaren Praktiker von der Basis würde die Leistungsfähigkeit zweifellos stark beeinträchtigen.

gen des Projektbeirats beteiligt ist. Rückkopplungen hat es aber weder zur Handwerksabteilung der IG Metall noch auf Bezirks- oder Verwaltungsebene gegeben, obwohl sich damit möglicherweise eine stärkere Berücksichtigung der Belange der Arbeitskräfte in den Betrieben des Markennetzes hätte erreichen lassen.

Wenn die von den Expertensystemen angebotenen Problemlösungen den tatsächlichen Bedingungen in durchschnittlichen Normalbetrieben nicht Rechnung tragen, ist zu erwarten, daß sie entsprechend zurückhaltend oder überhaupt nicht genutzt werden.

Aus der Sicht der Arbeitskräfte in der Werkstatt und ihrer Interessenvertretungen aber stellt sich die Frage, ob ein möglichst umfassendes und schnelles Einbringen aller Kenntnisse ihnen letztlich wirklich nützt. Es geht darum, ob damit erreicht wird, die Arbeit für alle zu erleichtern oder ob eher die Gefahr besteht, daß Wissen abgezogen und verallgemeinert wird, ohne daß die Werkstattbeschäftigten als "Bereitsteller" auch entsprechende Vorteile davon haben - eine negative Erfahrung, die viele Arbeitskräfte bereits gemacht haben. Entscheidend für die Beantwortung der Frage wird sicher sein, ob und in welcher Form die Arbeitskräfte aus der Werkstatt als die eigentlichen Basisexperten bei der Erstellung solcher wissensbasierter Systeme einbezogen werden und wie dann sichergestellt wird, daß ihre Beteiligung letztlich für sie und ihre Kollegen wirkliche Vorteile bringt.<sup>120</sup>

Wenn es zum Einsatz von Expertensystemen im Kfz-Gewerbe kommen sollte, werden die Folgen nicht zuletzt davon abhängen, in welche Personaleinsatzkonzepte sie eingebunden werden. Denkbar ist - wie angedeutet - eine **Aufspaltung der Belegschaften**: Auf der einen Seite die Systemexperten, die unter Nutzung modernster Ausrüstung Fehlersuche und -erkennung betreiben und dann präzise Arbeitsanweisungen formulieren, auf der anderen Seite das "Fußvolk" der Kollegen, die dann diese Anweisungen umzusetzen haben. Diese Entwicklung wäre nicht nur aus der Sicht der "dequalifizierten" Arbeitskräfte problematisch, sondern Betriebsräte könnten sich aus solchen Segmentierungstendenzen eigentlich nur Nachteile für ihre Vertretungsarbeit erwarten. Dies erscheint kaum wünschenswert.

Denkbar ist aber prinzipiell auch, daß **Expertensysteme** (ebenso wie die weiterentwickelten computergestützten Diagnoseeinrichtungen) zu einem **für alle zugänglichen Instrument** werden, mit Hilfe dessen es möglich wird, daß weiter alle Facharbeiter prinzipiell das ganze Spektrum der anfallenden Arbeiten durchführen. Ein solches Entwicklungskonzept würde zum einen erfordern, daß entsprechende Weiterbildungsangebote zur Einführung in die Arbeit mit Expertensystemen allen Beschäftigten in den Werkstätten zugänglich gemacht werden, zum anderen wäre eine benutzerfreundliche Gestaltung der Bedienungsflächen solcher Systeme (z.B. auch durch Einbau von Lernelementen in die Software) notwendig.<sup>121</sup> Vielleicht reichen die Aktivitäten der betrieblichen

<sup>120</sup> Interessant ist auch die uns gegenüber geäußerte Einschätzung, daß der eigentliche Bedarf nach Expertensystemen nicht so sehr in der Bundesrepublik mit ihren vergleichsweise hoch qualifizierten Kfz-Mechanikern und Meistern besteht, sondern die Nutzung dieser Systeme in erster Linie als Versuch angesehen werden muß, die offenbar massiven Probleme mit der Qualität von Werkstattarbeit in den Ländern, die über ein derartiges Arbeitskräftepotential nicht verfügen, beherrschbar zu machen. Trifft diese Interpretation aber zu, so stellt sich die Frage, was geschieht, wenn man dort mit dem "Rezept" Erfolg hätte, einerseits wenige Spezialisten mit Zugriff zu Expertensystemen einzusetzen und andererseits eine größere Zahl von (angelernten) Arbeitskräften zu beschäftigen, die nach Anweisung Teile auswechseln. Zumindest die Gefahr, daß man dieses Rezept auch auf die BRD und vergleichbare Länder überträgt, um sich von qualifizierter Facharbeit unabhängig zu machen, ist nicht auszuschließen.

<sup>121</sup> Im Prinzip stehen wir hier wahrscheinlich vor einer ähnlichen Entscheidung über die einzuschlagende Entwicklungsrichtung wie bei der Durchsetzung von CNC-Maschinen in den Betrieben. Dort geht es derzeit um die Frage, ob das Programmieren der Maschinen durch den Facharbeiter in der Werkstatt erfolgt - dafür ma-

Interessenvertretungen und der Gewerkschaft allein nicht aus, die Entwicklung in diese Richtung zu lenken, sie könnten aber zweifellos einen wichtigen Beitrag dazu leisten.

### **(b) Anpassung der Qualifikation durch neue "Abschlüsse"**

Als Reaktion auf die Verbreitung von elektronischen Komponenten und entsprechenden Meß- und Testgeräten haben die Hersteller diesen Gegenstandsbereich bei ihren Schulungen für das Werkstattpersonal zunehmend berücksichtigt und entsprechende Kurse angeboten. Sukzessive entwickelte sich daraus bei einigen Marken eine ganze Abfolge von aufeinander aufbauenden Einzelmaßnahmen. Bei manchen Markennetzen erhielten die Teilnehmer nicht nur Zertifikate, sondern wurden mit eigens dafür geschaffenen Tätigkeitsbezeichnungen, wie Systemtechniker, Diagnosetechniker usw., versehen und innerbetrieblich höher eingruppiert. Diese "fabrikatseigenen" Weiterbildungsgänge unterscheiden sich zwar unter verschiedenen Aspekten nicht unerheblich. Gemeinsam ist ihnen aber, daß sie aktuelles und für die Arbeit an modernen Fahrzeugen benötigtes Fachwissen in systematischerer Weise vermitteln als dies bei einzelnen kürzeren, und nicht auf einander aufbauenden Maßnahmen der Fall sein kann. Aus der Sicht der Teilnehmer haben diese Maßnahmen aber den wesentlichen Nachteil, daß die erworbenen Qualifikationen in vollem Umfang nach wie vor nur im jeweiligen Markennetz nutzbar zu machen sind und auch nur dort entsprechend honoriert werden.

Ein Interesse an einer markenübergreifenden Qualifikation haben aber nicht nur die Arbeitskräfte, sondern es gibt in diesem Falle auch eine prinzipielle Übereinstimmung mit Zielsetzungen des ZDK. Der Verband bemüht sich - nunmehr bereits seit einigen Jahren - darum, einen einheitlichen markenübergreifenden Weiterbildungsgang, insbesondere für die Arbeit an elektronischen Komponenten unter Nutzung elektronischer Ausrüstungen, zu installieren.<sup>122</sup> Mittlerweile ist es dem ZDK gelungen, mit sämtlichen bedeutenden Automobilherstellern und Importeuren sowie wichtigen Anbietern elektronischer Systeme (über deren Organisation, den VDA) gemeinsame Eckpunkte für eine Ausbildung zum Kfz-Servicetechniker zu verabschieden.

Daß auch die Hersteller sich für eine übergreifende Qualifikationsstufe einsetzen, ist insofern bemerkenswert, als bei ihnen an sich eher von einem Interesse an einer markenspezifischen Gestaltung von Qualifikationsgängen ausgegangen werden kann, für das auch einige technische Gründe - wie die möglichst zielgenaue Ausrichtung auf die jeweils genutzte Hard- und Software - sprechen. Darüber hinaus besteht das Interesse, die Ausbildungsgänge möglichst "schlank" (und damit preisgünstig) zu halten, indem nur Wissen vermittelt wird, das man bei der Arbeit an Fahrzeugen des jeweiligen Herstellers auch aktuell benötigt. Nicht zuletzt spricht für die markenspezifische Ausrichtung aber, daß sich auf diese Weise die Bindung der Arbeitskräfte an das jeweilige Markennetz

---

chen sich u.a. die Gewerkschaften, aber z.B. auch viele auf diesem Feld tätige Wissenschaftler stark - oder ob diese Arbeiten davon getrennt durch Spezialisten (Techniker, Ingenieure) in den Konstruktions- und Programmierbereichen durchgeführt werden.

<sup>122</sup> Vgl. dazu die Reihe von Beiträgen in der Zeitschrift "Kfz-Betrieb-Unternehmermagazin" (ab Heft 7. 92), in der auch ein Aufsatz aus dem ISF erschienen ist (Lutz, Mendius 1992).



erhöhen läßt. Daran muß den Herstellern gelegen sein, auch wenn es sich nicht um ihre eigenen Beschäftigten, sondern um die ihrer Vertragsbetriebe handelt, weil nur so eine angemessene Betreuung ihrer Fahrzeuge zu gewährleisten ist.

Zumindest aus der letzteren Überlegung könnte man demnach ableiten, daß auch die Kfz-Betriebe fabrikatspezifische Weiterbildungsgänge vorziehen müßten, so daß sich die Frage stellt, warum sich der Fachverband ZDK, der die markenbezogene Organisationsform von Kfz-Betrieben durchaus stützt (der ZDK übernimmt z.B. auch für eine Reihe von Marken die Geschäftsführung der Händlerverbände) für einen übergreifenden Ausbildungsgang engagiert. Erklären läßt sich das offensichtlich daraus, daß es um Ziele geht, bei denen die markenspezifischen Interessen gegenüber übergreifenden Belangen in den Hintergrund treten. Im Unterschied etwa zur Einführung von Expertensystemen, wo es primär um eine technische Problemlösung (Verbesserung von Fehlersuche und -therapie) geht, werden mit der **Einführung des Service-Technikers** offensichtlich Zielstellungen verfolgt, die weit über die Abdeckung eines in Hinblick auf Anforderungen der Fahrzeugtechnik bestehenden oder drohenden Qualifikationsdefizits hinausgehen. Zwar geht es zum einen sicherlich um die **Bereitstellung benötigter Qualifikationen**, zum anderen aber spielt der Aspekt der Verbesserung des Images der gewerblichen Berufe im Kfz-Handwerk eine sehr wichtige Rolle. Damit sollen die **Rekrutierungschancen** auf dem Arbeitsmarkt verbessert und die **Bindung qualifizierter** Arbeitskräfte erhöht werden. Dabei geht es nicht in erster Linie um die Bindung an den einzelnen Betrieb, sondern um die Sicherung der Verfügbarkeit geeigneten Personals für die Branche insgesamt. Das läßt sich aber nicht mit marken- oder gar betriebspezifischen Maßnahmen, sondern nur mit einer allgemein anerkannten übergreifenden Ausbildungsstufe erreichen.

Insofern handelt es sich - in Kategorien der Arbeitsmarktforschung gesprochen - um die Erhaltung bzw. Verbesserung der **Funktionsfähigkeit** des entsprechenden **berufsfachlichen Teilmarkts**, der sonst auf einen "Marken-Markt" reduziert würde. Die Sicherung eines funktionsfähigen berufsfachlichen Marktes aber ist gerade für kleinbetrieblich-handwerkliche Branchen von besonderer Bedeutung, und zwar aus der Sicht der Unternehmen ebenso wie aus der Sicht der auf diesem Markt tätigen Arbeitskräfte.

Zwar wird bei der Begründung der Einführung der neuen Qualifikationsstufe wahrscheinlich nicht auf Konzepte strukturierter Arbeitsmärkte zurückgegriffen. Die diskutierten Entwicklungen sind jedoch aus der Perspektive "berufsfachlicher Märkte" in einer Weise exemplarisch, daß an dieser Stelle zumindest kurz, und unter möglichst weitgehendem Verzicht auf zu "berufsfachliche" (d.h. arbeitsmarktforschungsspezifische) Terminologie, dieser Zusammenhang verdeutlicht werden soll.<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Das bietet sich nicht zuletzt deshalb an, weil die Forschergruppe gleichzeitig im Rahmen des Teilprojekts B 5 "Arbeitsmarktstruktur und kleinbetrieblicher Sektor" des Sonderforschungsbereichs 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit" der Ludwig-Maximilians-Universität München sich auf eher konzeptioneller Ebene mit dem Stellenwert und der Entwicklung berufsfachlicher Strukturen im kleinbetrieblichen Bereich für den Arbeitsmarkt befaßt. Verwiesen sei in diesem Kontext auch darauf, daß zentrale Beiträge zum Konzept des dreigeteilten Arbeitsmarkts in der Bundesrepublik ab Mitte der siebziger Jahre im gleichen Projektzusammenhang entwickelt wurden (vgl. u.a. Lutz, Sengenberger 1974; Sengenberger 1975; Mendius, Sengenberger 1976; Sengenberger 1978. Den erreichten Stand zusammenfassende und weitere Perspektiven analysierende Darstellungen finden sich in Lutz 1987 und Sengenberger 1987).



Ein solcher **berufsfachlicher Arbeitsmarkt** zeichnet sich dadurch aus, daß dort erworbene Qualifikationen von allen Unternehmen, die diesen Markt bilden, anerkannt und honoriert werden. Die Arbeitskräfte können daher problemlos den Beschäftigungsbetrieb wechseln, dieser wiederum kann davon ausgehen, daß eine Arbeitskraft, die über das entsprechende Zertifikat verfügt, problemlos und ohne längere Einarbeitung mit den entsprechenden Aufgaben betraut werden kann. Diese Voraussetzungen waren und sind bei anerkannten beruflichen Abschlüssen im Rahmen des sogenannten Dualen Systems der Bundesrepublik gegeben. Besonders ausgeprägt ist die berufsfachliche Grundstruktur vor allem im Handwerk mit seinem hohen Anteil an gelernten Arbeitskräften (Gesellen, Meistern).

Von der Transferierbarkeit profitiert aber nicht nur die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarkts insgesamt, sondern es ergeben sich auch Vorteile für die Arbeitskräfte, die dadurch bei der Verwertung ihrer Qualifikationen nicht eingeschränkt sind. Auf Teilmärkten mit einer großen Zahl von vergleichbaren Arbeitskraftnachfragern sind vielmehr nicht zuletzt die Betriebe auf einen solchen berufsfachlichen Markt angewiesen, da nur durch die Beteiligung einer Vielzahl von Betrieben und durch die öffentliche Regulierung die Durchführung einer qualifizierten Ausbildung und die Verfügbarkeit einer genügenden Zahl von gelernten Arbeitskräften gewährleistet werden kann. Die Alternative besteht nämlich darin, Qualifizierungsmaßnahmen ausschließlich oder primär nach betriebsspezifischen Kriterien eigenständig zu konzipieren und durchzuführen und - das ist eine nicht zu vermeidende Implikation - den Arbeitskräften die daraus resultierenden Verwendungseinschränkungen zusätzlich durch übertarifliche Löhne und Sozialleistungen zu honorieren. Diese Option wird von vielen Großunternehmen, vor allem in Form von systematischer Anlernung von Produktionsarbeitskräften (oft auf Basis handwerklicher Qualifikation) sowie bei spezifischer Weiterbildung, mehr oder minder intensiv genutzt und trägt letztlich durch "betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation" (d.h. durch starke wechselseitige Bindungseffekte von Unternehmen und Arbeitskraft) erheblich zur oft beklagten Verringerung der Anpassungsfähigkeit des Arbeitsmarktes bei. Diese Möglichkeit steht aber Handwerksbetrieben (schon aus Kapazitäts- und Kostengründen) kaum zur Verfügung - sie sind auf den funktionsfähigen berufsfachlichen Markt angewiesen.

Ob mit der Einführung des Servicetechnikers die angestrebten Ziele aber letztlich erreicht werden, wird entscheidend davon abhängen, ob nach Erwerb des Abschlusses ein angemessener Arbeitseinsatz erfolgen kann. Die Absolventen müssen also tatsächlich die Chance erhalten - wo immer es möglich ist - ihre erworbenen Fähigkeiten einzubringen. Angesichts der Aufgabenstruktur und der Betriebsgrößen im Kfz-Gewerbe wird es aber nur in Ausnahmefällen gelingen, Arbeitskräfte ausschließlich oder auch nur mit größeren Anteilen ihrer Arbeitszeit mit Aufgaben zu befassen, die die Zusatzqualifikationen unmittelbar erfordern. Eine solche starke Konzentration der entsprechenden Tätigkeiten auf eine oder wenige Personen wäre aber u.E. auch da, wo sie von der Betriebsgröße her möglich wäre, nicht sinnvoll. Zum einen würde sich der Betrieb in eine Abhängigkeit von wenigen Arbeitskräften begeben, zum anderen - und das ist aus der Arbeitnehmerperspektive besonders wichtig - würde damit eine Abschottung der "Service-Techniker" von der übrigen gewerblichen Belegschaft begünstigt. Das könnte nicht nur zu einer unnötigen formalen, dem Betriebsklima (oder "neudeutsch" der CI) abträglichen Hierarchisierung führen. Eine der u.E. unbedingt erhaltenswerten Stärken des Kfz-Handwerks ist die homogene, sich stark überlappende Qualifikationsstruktur, bei der sich die Beteiligten wechselseitig umfassende Kompetenz zubilligen. Es besteht darüber hinaus auch die Gefahr, daß die Systemtechniker vom - sich in der täglichen Arbeit stets erneuernden und erweiternden, für die Problemlösungskapazität äußerst wichtigen - Erfahrungswissen der Mechaniker abgeschnitten werden. Schließlich ist damit zu rechnen, daß eine derartige polarisierte Arbeitsteilung zu einem Motivationsverlust bei den Arbeitskräften führen könnte, de-

nen damit qualifizierte Tätigkeiten weggenommen werden - alles Punkte, die die Arbeit der Interessenvertretungen im Zweifelsfall nur zusätzlich erschweren könnte.

Wenn man einen breiten Zugang zum Abschluß Servicetechniker<sup>124</sup> eröffnet, bedeutet das daher gleichzeitig, daß damit nur ein Tätigkeitsmoment neben der übrigen Werkstattarbeit abgedeckt wird.<sup>125</sup> Wenn den Teilnehmern im Vorhinein klargemacht wird, daß das nicht anders sein kann, bestehen alle Chancen, daß die Betroffenen dies akzeptieren. Das Wecken falscher Erwartungen dagegen (etwa das Inaussichtstellen einer reinen "Weiße-Kittel-Tätigkeit") könnte zwar - das zeigt auch das Beispiel Meisterprüfung - möglicherweise kurzfristig zu höherer Teilnahmebereitschaft führen. Wenn sich dann aber die Einlösung der Zusagen als nicht durchführbar erweist, ist längerfristig mit Demotivierung ("innere Kündigung") und wirklicher Abwanderung zu rechnen.<sup>126</sup>

Zweifellos verbessern sich mit der Schaffung einer Zusatzstufe tendenziell die Chancen, auch ambitionierte Auszubildende zu gewinnen. Wieweit man aber wirklich Erfolg hat, wird davon abhängen, ob es gelingt, die so qualifizierten Arbeitskräfte im Betrieb zu halten und den bisher zu konstatierenden erheblichen Abfluß von Fachkräften aus dem Kfz-Gewerbe zu stoppen. Damit, daß ZDK, Hersteller und Importeure - wie es scheint - von der Notwendigkeit einer einheitlichen, übertragbaren Zusatzqualifikation überzeugt wurden, ist ein erster wichtiger Schritt getan. Es müssen aber auch unbedingt mit der zuständigen Gewerkschaft IG Metall entsprechende Übereinkünfte über die Gestaltung der Maßnahmen, über den späteren Einsatz der Teilnehmer, über die Eingruppierung der Absolventen usw. gefunden werden. Neuerdings sind - allerdings erst in einem Stadium, in dem die Konzeption seitens der Arbeitgeberseite schon sehr weit entwickelt war - Verhandlungen zwischen der IG Metall und dem ZDK aufgenommen worden, um zu einer gemeinsamen Gestaltung der Qualifizierung zum Kfz-Servicetechniker in einer Weise zu kommen, die die Durchführung einer Prüfung gemäß 42 der Handwerksordnung bzw. 46 Berufsbildungsgesetz ermöglicht.<sup>127</sup>

<sup>124</sup> Auch die vorgesehene Dauer von 160 bis 200 Stunden läßt es möglich erscheinen, eine breite Zugänglichkeit der Maßnahmen zu eröffnen. Dabei lassen wir keineswegs außer Betracht, daß die Durchführung der Ausbildung erhebliche Kosten verursachen wird. Wir gehen aber davon aus, daß sich derartige Investitionen letztlich amortisieren werden.

<sup>125</sup> Von besonderer Bedeutung wird die umfassende Einbeziehung der Belegschaften in den Betrieben der neuen Bundesländer sein. Gerade in den Qualifikationsbereichen, um die es beim Servicetechniker geht, besteht dort der höchste Nachholbedarf. Damit stellt sich auch besonders nachdrücklich die Frage nach Maßnahmeträgern zusätzlich zu Kundendienstschulen und Berufsbildungszentren. Weiter wäre hier auch zu prüfen, ob ein solches Qualifizierungsangebot (ggf. mit Unterstützung durch die Arbeitsverwaltung) nicht auch geeigneten Arbeitskräften, die nicht (nicht mehr oder noch nicht) im Kfz-Gewerbe tätig sind, zugänglich gemacht werden sollte und wie das ggf. gestaltet werden könnte.

<sup>126</sup> Eine solide Einschätzung der Wirkungen und der vorhandenen Potentiale solcher weiterführenden Qualifizierungskonzepte, ebenso wie die genaue Analyse der bei der Einführung auftretenden Probleme und ggf. die Ausarbeitung von Konzepten zur Verbesserung, würde eine intensive Auseinandersetzung mit dem Gesamtprozeß der Implementation erfordern. Für eine fundierte Evaluierung des Prozesses der Einführung, Ausgestaltung und Erprobung bietet sich das verschiedentlich erfolgreich eingesetzte Instrument einer wissenschaftlichen Begleitforschung an, die dazu beitragen könnte, den Akteuren (Kfz-Betrieben, Automobilherstellern und ihren Organisationen, Gewerkschaften, berufsbildungspolitischen Institutionen) entsprechende Entscheidungs- und Gestaltungshilfen an die Hand zu geben.

<sup>127</sup> Auf die Frage der gewerkschaftlichen Möglichkeiten und der Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte bei Qualifizierungsmaßnahmen generell, aber auch bezogen auf den geplanten Abschluß wird unter Kap. IV, 2.3 näher eingegangen.

Die konkrete Ausgestaltung der neuen Qualifikationsstufe muß u.a. sicherstellen, daß folgende Punkte gewährleistet sind: Transparenz der Anforderungen; vergleichbare Inhalte und gleiche Prüfungsmaßstäbe; allgemeine Zugänglichkeit; branchenweite Anerkennung; Honorieren der Qualifikation. Diese Kriterien sind bei der Erstausbildung ebenso wie bei der Meisterprüfung erfüllt und bilden zentrale Voraussetzungen für deren betriebliche, aber auch gesellschaftliche Anerkennung. Bei der bisherigen Praxis der "Markenschulungen" haben diese Voraussetzungen - wie ausgeführt - dagegen nicht durchgängig vorgelegen. Für den Erfolg der geplanten Qualifizierung kommt es also nicht nur darauf an, daß die Maßnahmen selbst curricular und didaktisch den Anforderungen entsprechen - wobei man sich insbesondere von der Berücksichtigung der Erfahrungen von Teilnehmern bisheriger vergleichbarer Maßnahmen einiges versprechen kann -, sondern auch darauf, daß die betrieblichen Rahmenbedingungen (Teilnahmeberechtigung, Auswahlverfahren, Berücksichtigung von Abwesenheitszeiten in der Personalplanung, Einschaltung der Arbeitnehmervertretung usw.) "stimmen".

Unter diesen Voraussetzungen kann die breite Einführung des markenübergreifenden und arbeitsmarktgängigen Weiterbildungsabschlusses des Kfz-Service-Technikers und der entsprechende Einsatz der Absolventen in den Betrieben durchaus als ein wegweisender Schritt zur Qualifikationsentwicklung im Handwerk allgemein gesehen werden. Dies kann dem Kfz-Handwerk dabei helfen, seine Position als ein auf dem Arbeitsmarkt attraktives und modernes Gewerbe zu festigen, und die Aussichten der Beschäftigten auf krisenfeste und attraktive Arbeitsplätze zu verbessern. Angesichts der sich abzeichnenden weiteren Entwicklungen bei Fahrzeugen und Reparaturverfahren und den daraus zu erwartenden zusätzlichen Anforderungen sollte jedoch gerade auch in dieser Branche rechtzeitig darüber nachgedacht werden, ob nicht weitere Schritte in Richtung auf die Schaffung einer zusätzlichen anerkannten, vollwertigen beruflichen Qualifikation (was bekanntlich einen erheblichen Vorlauf erfordert) getan werden müssen.<sup>128</sup> Wenn seitens der Gewerkschaft dazu noch mehr als bisher darauf gesetzt wird, rechtzeitig aktiv umsetzbare Vorstellungen zu entwickeln und in die Diskussion mit den betroffenen Mitgliedern aber auch mit den Arbeitgeberverbänden einzubringen, verbessern sich die Aussichten, daß solche Vorhaben überhaupt in Gang kommen, und daß dabei dann die Belange der Arbeitnehmer angemessen berücksichtigt werden.

## **2.5 Probleme der Arbeitskräfteversorgung - ein Ansatzpunkt für die Interessenvertretung?**

Daß es im Kfz-Gewerbe zu einigen Anläufen gekommen ist, den Beruf attraktiver zu gestalten (Nachwuchskampagne, Einführung der neuen Qualifikationsstufe, auch bemerkenswerte Verbesserungen der Einkommenschancen in neueren tariflichen Abschlüssen sowie erste Einstiege in die 35-Stundenwoche), läßt sich nicht zuletzt daraus erklären, daß sich in der Branche die Einsicht verbreitet, daß mehr unternommen werden muß, um die Versorgung mit qualifizierter Arbeitskraft

<sup>128</sup> Davon könnten auch andere Handwerkszweige profitieren, zumindest diejenigen nämlich, die mit einer vergleichbar umfassenden Veränderung der Qualifikationsanforderungen konfrontiert sind, und dann ebenfalls das Problem der Qualifikationslücke zwischen Geselle und Meister zu bewältigen haben, das durch die bislang verfügbaren Technikerbildungen offenkundig nicht nachhaltig gelöst wird.



langfristig zu gewährleisten. Dabei spielt zweifellos die technische Herausforderung eine wichtige Rolle. Es wird aber auch mehr und mehr deutlich, daß die bisherige "Arbeitskräftenutzungsstrategie" (Ausbildung weit über Bedarf, wenn der entsprechende Zustrom an Bewerbern vorhanden ist, Hinnehmen erheblicher Abwanderung wegen der Zugkraft attraktiverer Arbeitsplätze in anderen Wirtschaftsbereichen und/oder wegen gesundheitlichen Verschleißes) mehr und mehr an Grenzen stößt.<sup>129</sup>

Die Flucht aus der Branche bringt schon jetzt massive Schwierigkeiten für das Kfz-Gewerbe mit sich. Es spricht aber viel dafür, daß sich die Abwanderungsproblematik aufgrund der skizzierten kritischeren Einstellung der jüngeren Arbeitskräfte gegenüber den Arbeitsbedingungen und den Aufstiegs- und Qualifizierungschancen im Kfz-Handwerk eher noch verstärken wird, wenn man dem nicht massiv gegensteuert. Die Einführung der zusätzlichen Qualifizierungsstufe "Kfz-Service-Techniker" dürfte kaum ausreichen, die Abwanderung gerade der qualifiziertesten Kräfte aus der Werkstatt zu stoppen. Wenn dieser Ausbildungsgang möglichst breit zugänglich gemacht und nicht zu einer Hierarchisierung innerhalb der Betriebe genutzt wird (vgl. dazu auch Lutz, Mendius 1992), und vor allem, wenn man diesen Ausbildungsgang zumindest mittelfristig in eine anerkannte Ausbildung gemäß 42 HwO bzw. 46/2 BBiG überführt sowie eine angemessene tarifliche Einstufung dafür findet, kann das durchaus als ein wichtiger Schritt in Richtung auf eine Erhöhung der Attraktivität des Kfz-Handwerks angesehen werden.

Diese Zusatzqualifikation wird aber - gerade, wenn sie weit verbreitet ist - immer nur einen Teil der Arbeitszeit der Beschäftigten, die diesen Abschluß erworben haben, ausfüllen können und es wird - zumindest auf absehbare Zeit - auch noch viele Arbeitskräfte geben, die diese Qualifikation entweder noch nicht erworben haben oder sie nicht mehr erwerben wollen.<sup>130</sup> Daher wird es entscheidend darauf ankommen, auch den (Groß-)Teil der Arbeit, der nicht durch aufwendige und weitestgehend "körperlose" Fehlersuch- und Diagnosetätigkeit bestimmt wird, sondern weiterhin relativ konventionell "handwerklich" geprägt ist, in einer Weise zu gestalten, daß ein Verbleiben im Beruf sich als lohnend darstellt, was zuallererst heißt, daß aus der Tätigkeit keine gesundheitlichen Beeinträchtigungen resultieren dürfen.

Die Lösung des Problems der Abwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte wird für die Kfz-Betriebe zu der entscheidenden Aufgabe für die nähere Zukunft schlechthin, wobei die Lösung durch die Betriebe selbst gefunden und umgesetzt werden muß. Der Wettlauf um eine ausreichenden

<sup>129</sup> Die Tatsache, daß einige Inhaber, aber auch die Vertreter der Kundendienst- und Vertriebsabteilungen mehr und mehr die Notwendigkeit sehen, Arbeitskräfte in der Werkstatt besser als bisher zu bezahlen, daß sie es für notwendig crachten, ihnen Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten, und es letztlich auch für unrealistisch halten, gerade die hochqualifizierten Kräfte von der allgemeinen Arbeitszeitentwicklung abzukoppeln, bedeutet zwar sicherlich noch nicht, daß Betriebsräte und Gewerkschaften mit entsprechenden Forderungen künftig nur noch offene Türen einzurennen hätten. Deutlich wird aber sehr wohl, daß - nicht zuletzt aufgrund der massiven Probleme, die die bisherige Arbeitskräftestrategie gezeitigt hat - Umdenkprozesse auch auf dieser Seite in Gang kommen, an die sich anknüpfen läßt. Konfliktpunkte werden gleichwohl in ausreichender Zahl verbleiben, nicht zuletzt deshalb, weil diese Verbesserungen von den angesprochenen Akteuren in der Regel nur einem Teil der Belegschaften (den sogenannten "Leistungsträgern") zugegedacht werden.

<sup>130</sup> So ist es bezeichnend, daß zwar die meisten befragten jüngeren Arbeitskräfte Interesse an dieser neuen Qualifikationsstufe hatten, aber eben gerade aus der - wie gezeigt nur bedingt realistischen - Perspektive, mit Hilfe dieser neuen Qualifikationsstufe negativen Arbeitsbedingungen in der Werkstatt entfliehen zu können.



de Arbeitskräfteversorgung läßt sich - angesichts der absehbaren demographischen Entwicklungen und der sich noch immer in Richtung auf "Weiße-Kittel-Tätigkeiten" verschiebenden Präferenzen der Jugendlichen - ganz sicher nicht gewinnen, wenn man nur die **Versorgung** mit Nachwuchs **verbessert** (Nachwuchskampagnen). Mindestens ebenso wichtig ist es, den **Abfluß** zu **bremsen**. Auf diesem Wege könnte auch das **Arbeitsmarktimage** des Kfz-Berufs verbessert werden, was dazu beitragen würde, den Zustrom an Auszubildenden wieder zu erhöhen. Letztlich wird damit die Frage aufgeworfen, ob es für das Kfz-Gewerbe notwendig ist, aus dem Zirkel auszubrechen, der darin besteht, ständig weit über den Bedarf ausbilden zu müssen ("müssen" wegen des hohen Abflusses) und doch immer wieder zu wenig qualifizierte Arbeitskräfte zu haben (insbesondere in der Werkstatt), weil man ihnen nicht die gewünschten attraktiven Arbeitsplätze bieten kann.

Ein Dilemma liegt hier insofern vor, als ganz zwangsläufig in die Ausbildung einer (gemessen am rechnerischen Bedarf) überhöhten Zahl von Lehrlingen in jeden einzelnen Auszubildenden weniger Zeit, Mühe und Geld gesteckt werden kann als es möglich wäre, wenn die Lehrabbruchquoten und die unerwünschte Fluktuation geringer wären. Gerade wenn - wie von den Verantwortlichen immer betont wird - Ausbildung im Kfz-Gewerbe ein Zuschußgeschäft ist, stellt sich die Frage, ob man nicht besser daran täte, mehr in die tatsächlich benötigte (deutlich geringere) Zahl von Auszubildenden zu stecken und gleichzeitig Maßnahmen zur Sicherung des Ertrags der Investitionen zu treffen, als die verfügbaren Mittel auf eine größere Zahl zu verteilen, in der (offensichtlich aber keineswegs immer berechtigten) Hoffnung, daß letztlich genügend qualifizierte Absolventen in der Branche bleiben würden. Die Ausbildung über den Bedarf hinaus bedeutet - wenn sie tatsächlich Nettoaufwand erfordert - einerseits, daß das Kfz-Gewerbe letztlich die Branchen subventioniert, die die Arbeitskräfte aufnehmen, bzw. sie abwerben. Die "Überausbildung" führt auf der anderen Seite zumindest bei den Arbeitskräften, die keine qualifikationsadäquaten Arbeitsplätze finden, dazu, daß ihre Ausbildungsanstrengungen nicht honoriert werden. Das Ergebnis ist letztlich, daß im Kfz-Gewerbe zwar im günstigsten Fall eine ausreichende Zahl von Arbeitskräften verbleibt, daß in die Qualifikation jedes einzelnen aber weniger investiert werden müßte, wenn man durch Erhöhung der Verbleibquote mit einer geringeren Zahl von Auszubildenden auskäme.<sup>131</sup> Im übrigen könnte die Konzentration auf eine geringere Zahl von Auszubildenden bei gleichzeitig erhöhter Betreuungsdichte auch die z.Zt. noch sehr unvollkommene Umsetzung der Anforderungen der neugeregeltten Ausbildung in den Kfz-Berufen erleichtern.

Wenn große Industriebetriebe dagegen relativ wenige Auszubildende mit hohem Aufwand qualifizieren und dann über verschiedene Maßnahmen die Erhöhung der Bindung an das Unternehmen zu gewährleisten suchen, damit die "Investitionen ins Humankapital" amortisiert werden können, sind sie letztlich auch - betriebswirtschaftlich betrachtet - offenbar erfolgreicher als wenn man der Konzeption (wenn man für dieses Verhalten einen solchen Begriff verwenden will) folgt, ständig mehr Leute als eigentlich erforderlich auszubilden, deshalb aber eben auch nicht optimal.

<sup>131</sup> So ergab die bereits erwähnte Zusatzauswertung der Berufsverlaufsuntersuchung von 1984/85, daß weniger als die Hälfte der gelernten Kfz-Mechaniker, die nicht mehr in ihrem Ausbildungsberuf tätig sind, angaben, viel oder sehr viel des in ihrer Berufsausbildung Gelernten an ihrem neuen branchenfremden Arbeitsplatz noch verwerten zu können.

Die herausgearbeiteten Befunde zu den Arbeitsbedingungen und Qualifizierungsmöglichkeiten machen deutlich, daß nicht zuletzt eine weitere konsequente Verbesserung auf diesen Feldern in Verbindung mit einer angemessenen Bezahlung ein wirksames Instrument sein könnte, um sowohl den Abfluß qualifizierter Arbeitskräfte einzudämmen als auch die Attraktivität für geeignete und motivierte Lehrstellenbewerber zu erhöhen. Wie stellt sich die Problematik aber aus der **Sicht der Interessenvertretungen** im Kfz-Handwerk?

Zunächst ist evident, daß Betriebsräte, aber auch die Gewerkschaften, Schritte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Betrieben stets gefordert haben und es von daher zweifellos begrüßen, wenn jetzt entsprechende Aktivitäten in Gang kommen. Der Einstieg in solche Aktivitäten durch die Betriebe und ihre Organisationen sollte selbstverständlich auch zum Anlaß genommen werden, (erneut) anzubieten, mit den Verantwortlichen auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene den Dialog über solche Fragen aufzunehmen bzw. zu intensivieren.

Dabei sollte auch der unbestreitbare, aber in dieser Perspektive bislang wenig eingebrachte Sachverhalt in den Blickpunkt gerückt werden, daß die Arbeitskräfte im Betrieb - und damit auch die betriebliche Interessenvertretung - einen hoch zu bewertenden Einfluß auf die Rekrutierungschancen der Betriebe des Kfz-Handwerks auf dem Arbeitsmarkt haben. Das gilt ganz besonders auch für den Lehrstellenmarkt. Für die Industrie wird auf die besondere Bedeutung von "informellen Netzwerken" für die Rekrutierung in einer Reihe von Untersuchungen hingewiesen, wenn auch mit teilweise unterschiedlichen Einschätzungen der Bedeutung einzelner informeller Rekrutierungskanäle (vgl. z.B. Windolf, Hohn 1984; Noll 1985; Deeke, Fischer 1986; Deeke u.a. 1987; Kreileder, Sörgel 1987; Hohn 1987). Es spricht aber einiges dafür, daß die Bedeutung dieser Wege für das Handwerk angesichts der dortigen Sozialstrukturen besonders ausgeprägt ist - gerade auch wieder bezogen auf Ausbildungsplätze. Beispielsweise wurde uns verschiedentlich von Beschäftigten ebenso wie von Betriebsinhabern berichtet, daß sie von Werkstattkunden, die sich mit der Ausbildungsplatzsuche für ihre Kinder oder Verwandten befaßten, über die Perspektiven einer Ausbildung befragt und ggf. um Hilfe bei der Vermittlung einer Lehrstelle gebeten wurden.<sup>132</sup> Dieser Sachverhalt kann genutzt werden, um plausibel zu machen, daß eine erfolgreiche Rekrutierungsstrategie entscheidend von der Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertretungen profitieren kann.

Dabei ist aber auch zu verdeutlichen, daß von den Beschäftigten nur dann erwartet werden kann, daß sie bei Anfragen eine Beschäftigung im Kfz-Handwerk bzw. auch im jeweiligen Beschäftigungsbetrieb empfehlen, wenn die tatsächlichen Gegebenheiten dies rechtfertigen bzw., wenn zumindest eindeutig davon ausgegangen werden kann, daß Veränderungen in Richtung auf eine Verbesserung in Gang kommen, und zwar unter Beteiligung der Arbeitnehmer. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Zu den i.d.R. von Unternehmern wie Betriebsräten gemeinsam getragenen Maßnahmen gehörte die Ausweitung des Lehrstellenangebots angesichts der Nachfrage der geburtenstarken Jahrgänge in den 80er Jahren. Die Parole, daß das Bereitstellen einer Lehrstelle - auch

<sup>132</sup> Als besondere Experten für diese Funktion bieten sich Beschäftigte aus dem Kfz-Gewerbe an, die über ihre Aufgaben als Betriebsräte, vor allem aber in der Handwerksselbstverwaltung (hier gibt es bekanntlich häufig Mehrfachfunktionen) zusätzlich Erfahrungen über den Bereich des jeweiligen Beschäftigungsbetriebs hinaus einbringen können.

wenn sie nicht dem Berufswunsch entsprach - in jedem Fall besser ist als die Alternative, Bewerber ohne Ausbildungschance zu lassen, erscheint zweifellos plausibel.

Als Konsequenz der Befolgung dieses Mottos ist es dann aber erkennbar zu Fehlausbildungen in enormem Umfang gekommen, und zwar in Berufen, bei denen eigentlich vorab absehbar war, daß sie allenfalls einem Bruchteil der Absolventen einen sicheren Arbeitsplatz würden bieten können (Näheres ließe sich vermutlich aus einer Auswertung der weiteren "Wellen" der Berufsverlaufsuntersuchungen von BIBB und IAB entnehmen). Daran beteiligt waren insbesondere einige Handwerke die ihre Ausbildungszahlen massiv steigerten (vgl. Mendius 1988). Fehlausbildung bedeutet aber nicht nur Verlust von Zeit und Geld für die Absolventen, sondern auch die Gefahr der Zerstörung von Qualifizierungsbereitschaft und Lernmotivation. Daß es dazu gekommen ist, ist um so unbefriedigender als mittlerweile wieder - nicht zuletzt von Akteuren, die sich nicht gegen das Motto "besser die falsche Ausbildung als keine" gewendet haben - über den Mangel an Fachkräften mit moderner Qualifikation lamentiert wird. Die Konsequenz, die sich daraus - jedenfalls aus der Arbeitnehmerperspektive - ergibt (es spricht aber in diesem Falle eigentlich alles dafür, daß sie auch aus der Sicht der Betriebe analog zu ziehen wäre), sollte daher sein, daß man nur Branchen bzw. Betriebe empfiehlt (insbesondere auch als Ausbildungsplätze), bei denen davon ausgegangen werden kann, daß sie zukunftssträchtige Arbeitsplätze bieten und arbeitsmarktgängige Qualifikationen vermitteln. Das Kfz-Gewerbe hat, das sollten auch die Ergebnisse der vorgelegten Untersuchung verdeutlicht haben, günstige Chancen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Dann jedenfalls, wenn es bereit ist, gemeinsam mit seinen Beschäftigten und aufbauend auf der vorhandenen guten Basis konsequent die Voraussetzungen für weitere Verbesserungen der Arbeitsbedingungen im umfassenden Sinne zu schaffen.

## 2.6 Auswirkungen der Arbeitszeit auf die Arbeitsbedingungen

Während für die Mehrzahl der Arbeitnehmer **Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit** zu den wichtigsten Arbeitsbedingungen zählen, sind aus der Sicht der Betriebe die **Betriebsöffnungszeiten** von entscheidender Bedeutung für ihre Stellung im Wettbewerb.

Nachdem die IG Metall für den Industriebereich die **35-Stunden-Woche** ab 1995 durchgesetzt hat, folgt das Metallhandwerk sukzessive<sup>133</sup>. Die Automobilhersteller und die Kfz-Betriebe hingegen sehen Arbeitszeitverkürzungen eher skeptisch und wollen daher als "Kompensation" zumindest "Flexibilisierung" (also weitergehende Möglichkeiten des Ausgleichs von Mehrarbeit) und evtl. unterschiedliche Arbeitszeiten für bestimmte Arbeitskräftegruppen. Außerdem dürften verstärkt Schichtmodelle bzw. versetzte Arbeitszeiten in die Diskussion gebracht werden.

Bezüglich der **Betriebsöffnungszeiten** und den damit eng zusammenhängenden individuellen Arbeitszeiten gibt es erhebliche Unterschiede zwischen dem Pkw- und dem Nutzfahrzeugbereich.

<sup>133</sup> Gerade wurde für das Kfz-Gewerbe - zwar erst nach Urabstimmung und unmittelbar vor dem anstehenden Streikbeginn - der erste Abschluß zur Einführung der 35-Stunden-Woche (Bremerhaven) getroffen.

Der Bereich von Pkw und Kombis spielt quantitativ die weit bedeutendere Rolle, ca. 90 % der Arbeitsplätze finden sich hier.

Im **Pkw-Bereich** haben zwar ebenso Probleme der Arbeitszeitgestaltung und der Betriebsöffnungszeiten einen gewissen Stellenwert, grundlegende Umbrüche und schwerwiegende Auseinandersetzungen zwischen Betrieben und den Belegschaften bzw. deren Vertretungen sind hier jedoch nicht an der Tagesordnung. Allerdings gehen von uns befragte Betriebsinhaber, Vertreter von Fabrikatsvereinigungen und Verbänden, aber auch die Repräsentanten der zuständigen Abteilungen bei Herstellern und Importeuren davon aus, daß die anstehenden **Arbeitszeitverkürzungen nicht zu einer (weiteren) Einschränkung der Betriebsnutzungszeiten**, vor allem aber in keinem Falle zu einer Verringerung der Zeiten, in denen die Betriebe für den Kunden erreichbar sind, führen dürfen. Eine Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten wäre aus der Sicht einiger Befragter eher wünschenswert, wird aber nicht durchgängig für erforderlich gehalten. Eher betreibt man die Einführung von Modellen, bei denen die Beschäftigten um einige Stunden zeitlich versetzt mit der Arbeit beginnen, um so während einer größeren Zeitspanne Leistungen anbieten und der unterschiedlichen Verteilung der Nachfrage über den Tag, aber auch über die Woche, Rechnung tragen zu können. Spezielle Schichtsysteme spielen im Kfz-Gewerbe bislang nur eine geringe Rolle, werden aber mit Fortschreiten der Verkürzung der individuellen Arbeitszeiten möglicherweise an Bedeutung gewinnen.

Gegen leicht versetzte Arbeitszeiten bzw. gegen Schichtmodelle, die montags bis freitags zwischen 6.00 Uhr und 18.30 Uhr liegen, spricht aus der Perspektive gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse wenig, und auch von den Arbeitskräften wurden kaum Vorbehalte formuliert - selbst gewerkschaftliche Positionen dürften dem nicht entgegenstehen. Wenn es gelingt, solche Arbeitszeitformen unter Beteiligung der Arbeitnehmervertretung zu entwickeln, und wenn die Beteiligung auf Freiwilligkeit basiert, kann damit u.U. sogar den Interessen einzelner Arbeitskräftegruppen besser als bisher Rechnung getragen werden (z.B. spezifischen Interessen, die sich aus der familiären Arbeitsteilung, aus besonderen Hobbys oder etwa aus dem Status als Nebenerwerbslandwirt ergeben). Man sollte daher die Konzipierung solcher Arbeitszeitmodelle nicht ausschließlich Unternehmensberatern überlassen, sondern auch Vorschläge aus der Sicht der betroffenen Arbeitnehmer einbeziehen. Vor allem die Betriebsräte wären also gefragt, die bei der Gestaltung dieser Aufgabe sicherlich auch von entsprechenden Hilfestellungen (Erarbeitung von Musterlösungen) durch die Gewerkschaften profitieren könnte.

Gewerkschaftliche Unterstützung dürfte nicht zuletzt deshalb wichtig sein, weil in der Arbeitszeitdebatte immer wieder behauptet wird, daß insbesondere für kleinere Betriebe (und die dominieren bekanntlich im Kfz-Handwerk) die Umsetzung von Arbeitszeitverkürzung ohne Einschränkung der Betriebsnutzungszeit kaum zu machen sei. Weiter wird dann behauptet, daß die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung dort auf eine Festschreibung von Überstunden mit entsprechenden Zuschlägen hinausläuft. Es ist daher gerade auch im Interesse einer mittelfristig beschäftigungspolitisch erfolgreichen Arbeitszeitpolitik sehr wichtig, daß es gelingt, praktikable Modelle für eine entsprechende Umsetzung tarifvertraglicher Arbeitszeitverkürzungen zu entwickeln, die diese Einschätzung widerlegen.



Wesentlich grundsätzlicheren Charakter nehmen die **Konflikte zwischen Betrieb und Belegschaft** einerseits und zwischen den Tarifvertragsparteien andererseits an, wenn es um die **Einbeziehung des Samstags in die normalen Betriebsöffnungszeiten** geht. Dem steht zwar die Programmatik der IG Metall, nicht aber alle geltenden Tarifverträge im Kfz-Gewerbe, eindeutig entgegen. Das Interesse an regulärer Samstagsöffnung ist bei vielen Betrieben offenbar vorhanden und wird von den Herstellern unterstützt: "Der Kunde will es", heißt das Argument. Die Front ist aber keineswegs einheitlich: Andere Betriebsinhaber argumentieren, daß Samstagsöffnung vor allem höhere Kosten bedeuten würde und daß man die Kunden durchaus davon überzeugen könne, daß ein komplettes Serviceangebot an den fünf anderen Werktagen ausreicht, vor allem wenn gewährleistet ist, daß Fahrzeuge auch außerhalb der normalen Öffnungszeiten geholt und gebracht werden können.<sup>134</sup>

Durchsetzen lassen sich **Schichtmodelle** mit längerer täglicher Öffnungszeit und Samstagsarbeit offenbar nur, wenn man dafür (vermeintlich oder tatsächlich) attraktive Angebote machen kann. Mittlerweile werden Arbeitszeitkonzepte mit Samstagsarbeit in bestimmtem Turnus auf Basis einer Vier-Tage-Woche mit regelmäßigen Freizeitblocks nicht nur von der Automobilindustrie (zumindest aus ihrer Sicht mit Erfolg) angewendet, sondern es gibt auch entsprechende Konzepte für das Kfz-Gewerbe. Sie richten sich vor allem an größere Betriebe und werden in Einzelfällen bereits praktiziert. Wenn sich aber die Samstagsöffnung auf breiterer Basis durchsetzen sollte, ist damit zu rechnen, daß aus Konkurrenzgründen ein erheblicher Druck auch auf die anderen Betriebe entsteht, sich dem anzuschließen. Somit würde der Wettbewerb unter den Betrieben letztlich zu Öffnungszeiten führen, die aufgrund der Nachfrage nicht unbedingt erforderlich gewesen wären. Außerdem besteht die Gefahr, daß in den nachziehenden, in der Regel kleineren Betrieben keineswegs Lösungen gefunden werden, die den Wünschen der verschiedenen Betroffenen Rechnung tragen, wie das bislang offenbar bei den wenigen "Vorreiterbetrieben" der Fall ist.

**Ausgesprochene Nachtarbeit oder Sonntagsarbeit** sind - von den Not- und Bereitschaftsdiensten abgesehen, die zahlenmäßig nicht allzusehr ins Gewicht fallen - im Pkw-Bereich kein Thema, im **Nutzfahrzeugbereich** dagegen stehen sie zunehmend im Mittelpunkt.

Der Wunsch der Nutzfahrzeugeigner, die ihre Fahrzeuge als rollendes Kapital betrachten, die Ausfallzeiten wegen Wartung und Instandhaltung so gering wie möglich zu halten und sie möglichst auf Zeiträume zu legen, in denen die Fahrzeuge nicht gebraucht werden, ist nicht neu und prinzipiell nachvollziehbar. Da das in der Belieferung der Automobilindustrie eingeschaltete Speditionsgewerbe und auch die herstellereigenen Fuhrparks für Nutzfahrzeugwerkstätten einen sehr wichtigen Kundenkreis bilden, kann es nicht überraschen, daß die Betriebe versuchen, diesen Anforderungen Rechnung zu tragen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es auch plausibel, mit möglichst wenig Ersatzfahrzeugen zu arbeiten, um die Kapitalbindung gering zu halten. In letzter Zeit hat sich schon aus diesen Gründen der Druck auf eine Ausweitung der Betriebsöffnungszeiten im Nutzfahrzeugbereich erheblich verschärft. Die Fahrzeugeigner wollen ihre Fahrzeuge optimal auslasten, und da immer mehr Kunden aus dem Speditionsgewerbe in sogenannte Just-in-time-

<sup>134</sup> Für das Wochenende und ebenso für die Nacht hält man die von den meisten Fabrikaten angebotenen Notdienste für ausreichend.

Lieferungen eingebunden sind, d.h. sie verkehren quasi fahrplanmäßig mit minimalen Spielräumen, um die taktsynchrone Belieferung zu gewährleisten, bzw. Speditionsfirmen selbst die kompletten Logistikfunktionen übernehmen, steigt die Nachfrage nach entsprechenden Angeboten bei den Reparaturzeiten.

Im Bereich der Automobilherstellung z.B. heißt das derzeit meist, daß die Lkw-Belieferung für die Zweischichtproduktion erfolgen muß. Schon das bedeutet, daß die Fahrzeuge möglichst solange im Einsatz gehalten werden sollen, daß beide Schichten (inkl. der erforderlichen An- und Abfahrzeiten) beliefert werden können. Werktags bleiben für Wartung und Reparaturen dann nur noch wenige Nachtstunden. Sobald bei den Abnehmern Sonderschichten gefahren werden (was vor allem bei der Automobilindustrie sehr oft der Fall ist), würde selbst Normalarbeit an Samstagen das Problem nicht mehr lösen können. Wenn bei großen Produktionsunternehmen, die zu den wichtigsten Kunden der Spediteure zählen, regelmäßige Samstagarbeit eingeführt wird, was in jüngerer Zeit häufiger geschehen ist (BMW Regensburg, Opel Kaiserslautern usw.), dann ergibt sich ein entsprechender Druck auf regelmäßige Arbeit an Samstagen, am Abend oder sonntags.<sup>135</sup>

Es ist klar, daß in dieser Situation die Inhaber von Nutzfahrzeug-Betrieben dem Drängen der Fahrzeugbesitzer auf Nacht- und Wochenendarbeit Rechnung zu tragen suchen. Betriebsräte, die sich dagegen aussprechen, sehen sich der sehr wirkungsvollen Argumentation gegenüber, daß garantiert die Konkurrenz - meist kleinere Nutzfahrzeugbetriebe ohne Betriebsrat - einspringt, wenn man selbst solche Aufträge ablehnt. Von den Betriebsleitungen wird auch vorgebracht, daß selbst große Zulieferunternehmen sich gezwungen sehen, den Anforderungen der großen Abnehmer bezüglich der Arbeitszeiten nachzugeben, und daß im nächsten Schritt auch die Spediteure sich diesem "Sachzwang" nicht entziehen können, so daß nicht ausgerechnet von den Nutzfahrzeugwerkstätten dieser Prozeß aufgehalten werden könne. Zwar kollidieren solche Arbeitszeitmodelle mehr oder weniger mit gewerkschaftlichen Positionen. Es läßt sich aber feststellen, daß diese auch in Bereichen, die über sehr viel günstigere organisationspolitische Voraussetzungen verfügen (große Unternehmen mit starken Betriebsräten und funktionierender Vertrauensleute-Organisation sowie hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad und umfangreicher Konflikterfahrung) als sie im Kfz-Gewerbe gegeben sind, keineswegs immer durchgehalten werden. Es stellt sich daher die Frage, ob gerade die Arbeitnehmer des Kfz-Handwerks verpflichtet und in der Lage sind, Forderungen umzusetzen, die weder bei den Automobilherstellern noch bei den größeren Zulieferern (dort sind Arbeitszeitmodelle mit wesentlich längeren Betriebsnutzungszeiten und teilweiser Einbeziehung des Wochenendes bekanntlich mittlerweile durchaus verbreitet) realisiert werden. Angesichts der skizzierten Entwicklungen ist daher kaum zu erwarten, daß der Prozeß zu vermehrter Samstagarbeit, der auch in gewerkschaftlich gut organisierten Großunternehmen fortschreitet, vor den Toren der Nutzfahrzeugbetriebe des Kfz-Gewerbes haltmachen wird.

<sup>135</sup> Ausschließlich das Wochenende bliebe für die Wartung von Fahrzeugen, die in die Belieferung von rund um die Uhr arbeitenden Automobilwerken eingebunden werden - es sei denn, man würde das zum Anlaß nehmen, wieder mehr Ersatzfahrzeuge vorzuhalten. Vorgesehen ist der Dreischichtbetrieb einstweilen nur an den im Aufbau befindlichen Produktionsstandorten in den neuen Bundesländern. Es spricht aber einiges dafür, daß dieses Arbeitszeitmuster, wenn es dort tatsächlich praktiziert wird, früher oder später auch auf die Werke in den alten Bundesländern zurückstrahlen wird.

Es ist aus den gleichen Gründen derzeit auch nicht erkennbar, wie eine weitere Ausdehnung der Arbeitszeiten in den späten Abend und in die Nachtstunden verhindert werden soll. Während im ersteren Falle aber vor allem soziale Belange der betroffenen Arbeitskräfte negativ tangiert sind, führt Nachtarbeit nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen darüber hinaus zu erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Die Tatsache, daß sich der Prozeß der Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten und der Einführung von Wochenend- und Schichtarbeit in einer Weise vollzieht, auf die die unmittelbar betroffenen Betriebe und Belegschaften kaum Einflußchancen sehen, ist ein weiterer massiver Hinweis darauf, daß, angesichts der fortschreitenden zwischenbetrieblichen Vernetzung bei wichtigen Arbeitsbedingungen, Ansätze zur menschengerechten Gestaltung letztlich die gesamte Logistikkette einbegreifen müssen.<sup>136</sup>

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage - sie kann hier nur aufgeworfen, nicht aber auch nur in Ansätzen beantwortet werden -, ob und in welchem Umfang die Gesellschaft letztlich bereit sein sollte (oder eventuell auch gezwungen ist), aufgrund der "Eigengesetzlichkeiten" moderner vernetzter Produktionsweisen für immer größere Teile der Erwerbsbevölkerung, nach und nach sozio-kulturell nicht ohne Grund als wichtig angesehene Errungenschaften - wie das arbeitsfreie Wochenende oder die nicht zufällig auch "Normalschicht" genannte Arbeitszeit - als Regelform aufzugeben. Dazu wäre auf der einen Seite zu klären, ob diese Arbeitszeitformen tatsächlich so alternativlos sind, wie derzeit häufig argumentiert wird, auf der anderen Seite wäre unter Einbezug aller maßgeblichen Faktoren (d.h. auch der sozialen Kosten, der Langzeitfolgen für die Erwerbsfähigkeit usw.) zu untersuchen, wie die Gesamtbilanz letztlich wirklich ausfällt.

---

<sup>136</sup> Auch damit ist selbstverständlich wieder die Frage nach Kooperationsmöglichkeiten von Interessenvertretungen bei Automobilherstellern und im Kfz-Gewerbe angesprochen (vgl. dazu Kap. IV in diesem Bericht).

### III. Resultate der Auswertung der ergänzten Betriebsratswählerhebungen 1987 im Kfz-Gewerbe

#### 1. Vorbemerkung

Nachdem die Generierung von eigenen repräsentativen Primärdaten im Rahmen des Projekts nicht möglich war (vgl. Kap. I), sollte die Auswertung der von der IG Metall im Zusammenhang mit den Betriebsratswahlen erhobenen Daten eine zentrale Datengrundlage für die Projektarbeiten bilden. Gleichzeitig wurde aber auch angestrebt, darüber hinaus Grundlagen für eine mögliche weitere Beobachtung der Entwicklung wichtiger Veränderungen bezüglich der Betriebsstruktur, der Zusammensetzung der Belegschaften und organisationspolitischer Kennziffern in den Kfz-Betrieben mit gewählter Arbeitnehmervertretung zu schaffen.<sup>137</sup>

Wie verschiedentlich in diesem Bericht gezeigt wird, ist es für die gesamte betriebliche Handlungssituation, und damit auch für die Arbeitskräfte und ihre Interessenvertretungen, von außerordentlicher Bedeutung, ob das Kfz-Unternehmen, bei dem sie beschäftigt sind, einem Markennetz angehört, und wenn ja, spielt es eine wesentliche Rolle, welches Fabrikat es vertritt. Daher wurden die (im Rahmen der Wählerhebung nicht systematisch erfaßte) Markenzugehörigkeit ermittelt und die Daten entsprechend ergänzt. Die folgenden Auswertungen stellen dementsprechend das Kriterium Markenzugehörigkeit mit ins Zentrum. Ausgewertet werden konnten ausschließlich die Ergebnisse der Wählerhebungen im Kfz-Handwerk für 1987,<sup>138</sup> da für 1990 verwendbare Daten nicht rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden konnten (vgl. dazu ausführlich den Anhang zu diesem Bericht). Auf Basis der im Projekt durchgeführten Arbeiten zur Strukturierung des Datensatzes und unter Nutzung der erarbeiteten Auswertungskonzepte (einschließlich der weit gediehenen Vorarbeiten für einen Zeitvergleich 1987/1990) und Darstellungsformen wäre es aber mit verhältnismäßig geringem Aufwand möglich, die Ergebnisse der 90er Wahlen und späterer Betriebsratswählerhebungen entsprechend auszuwerten und dann auch Veränderungen herauszuarbeiten und zu interpretieren.<sup>139</sup>

<sup>137</sup> Einige der Überlegungen, die im Zusammenhang mit der Wahlauswertung angestellt wurden, sind detaillierter in Kap. I dargestellt, nähere Informationen zu bei der Durchführung aufgetretenen Schwierigkeiten finden sich im Anhang.

<sup>138</sup> Zwar wäre es gerade von großem Interesse gewesen, zweifellos vorhandene Veränderungstendenzen zwischen 1987 und 1990 zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten. Auf der anderen Seite kann - diesbezüglich entsprechen die Einschätzungen der Kollegen aus der Handwerksabteilung den bei unseren Recherchen ermittelten Einzelerfahrungen und den für die Branche insgesamt festzustellenden Trends (vgl. dazu auch die Daten unter Kap. II, 1.1) - davon ausgegangen werden, daß es im fraglichen Zeitraum zu keinen massiven Umbrüchen gekommen ist. Die Ergebnisse für 1987 sind insofern noch immer nicht nur von "historischem" Interesse, sondern bilden (mit gewissen Einschränkungen) sicherlich nach wie vor wichtige Grundstrukturen weitgehend zutreffend ab.

<sup>139</sup> Das gilt zunächst für die jetzt verfügbaren Daten der 90er Betriebsratswahlen, aber auch für die Auswertung künftiger Wählerhebungen. Selbstverständlich ließen sich - falls Ergebnisse der hier präsentierten Art auch für andere Organisationsbereiche als interessant angesehen werden - die Vorarbeiten und die gewonnenen Erfahrungen für die Einbeziehung anderer Organisationsbereiche aus dem Metallhandwerk, aber auch darüber hinaus, nutzen. Das würde zwar einen gewissen zusätzlichen Aufwand gegenüber einer ausschließlichen Reproduktion der Kfz-Handwerksauswertung bedeuten, zweifellos ließe sich aber eine erhebliche Kostendegression erreichen. Vgl. dazu auch die entsprechenden Ausführungen unter Kap. I.



## 2. Einbezogene Variable, Grundgesamtheit und verwendete Teilgesamtheiten

Der **Fragebogen der Wahlerhebung 1987** enthält insgesamt 30 Variablen, von denen 16 in die Auswertung einbezogen wurden. Für die Auswahl waren zwei Kriterien maßgeblich: zum einen sollten die Variablen erwarten lassen, daß sich für die Projektfragestellung wichtige Informationen ergeben würden; zum anderen war Voraussetzung für die Einbeziehung, daß zu den Variablen Angaben für das Gros der Betriebe vorlagen.<sup>140</sup> Zusätzlich ermittelt worden war - wie erwähnt - das Merkmal Markenzugehörigkeit bzw. Tätigkeitsbereich (z.B. Kfz-Elektrik oder Karosseriebau) und in diesem Kontext auch der Sachverhalt, ob es sich um einen selbständigen Markenbetrieb oder eine Niederlassung handelte, so daß insgesamt 18 Merkmale in die Auswertung eingingen.

Insgesamt lagen für das Jahr 1987 Wahlmeldungen für 926 Betriebe vor. Nach der Einschätzung der befragten Experten (insbesondere Vertreter der Handwerksabteilung der IG Metall und Sekretäre auf der Bezirks- und Verwaltungsstellenebene) kann davon ausgegangen werden, daß diese Zahl weitgehend der Gesamtzahl der Kfz-Betriebe mit Betriebsrat entspricht.

Da die Erfassung über die IG Metall erfolgte, ist auf der einen Seite denkbar, daß es Betriebsräte in Kfz-Betrieben gibt, denen keine IG Metall-Mitglieder angehören und die daher nicht erfaßt werden konnten. Die hier dargestellten Daten beziehen sich daher strenggenommen nicht auf alle Betriebe mit Betriebsrat, sondern auf die, in denen IG Metall-Mitglieder vertreten sind. Nach allen Erfahrungen dürften diese Fälle - ob es sie überhaupt gibt, war im Rahmen des Projekts nicht definitiv zu klären - eine verschwindend geringe Zahl ausmachen, so daß die Gültigkeit der Aussagen dadurch kaum eingeschränkt sein dürfte. Weiter ist es möglich, daß auch in Fällen, in denen Betriebsräte gewählt worden sind, an denen IG Metall-Mitglieder beteiligt sind, keine Meldungen an die IG Metall abgegeben wurden, sei es, weil dies von den Betriebsräten versäumt wurde, sei es, weil sie keine Unterlagen erhalten hatten. Auch diese Variante - im Ergebnis würde sie dazu führen, daß sich die organisationspolitische Situation ungünstiger darstellt, als sie in Wirklichkeit ist - kann nach Ansicht der befragten Experten - soweit sie überhaupt vorkommt - nur die absolute Ausnahme darstellen.

Eine gewisse Einschränkung - insbesondere beim Vergleich von Daten z.B. über den Belegschaftsstand - ergibt sich auch daraus, daß die Daten nicht an einem Stichtag bzw. zu einem festgelegten engen Zeitraum erfaßt wurden. Schon der Zeitpunkt der regulären Betriebsratswahlen selbst kann von den Betrieben innerhalb einer längeren Phase festgelegt werden. Vor allem aber ist zu berücksichtigen, daß die Wahlergebnisse teilweise erst mit außerordentlicher Verspätung eingegangen sind, wobei sich dann nicht klären läßt, ob sich die Angaben auf den Zeitpunkt der Wahl oder auf den Zeitpunkt der Ausfüllung des Bogens beziehen. Des weiteren war nicht zu entscheiden, ob verspätete Meldungen auf Grund nachträglicher Abgabe der Unterlagen erfolgten oder aber, weil es zu einem späteren Zeitpunkt zu einer Wahl (Neugründung eines Betriebsrats, Nachwahlen) ge-

<sup>140</sup> Zum Beispiel erwies es sich bezogen auf die Grundgesamtheit als nicht sinnvoll, Variablen wie die Zahl der Jugendvertreter einzubeziehen, da die entsprechenden Fragen nur von einem Bruchteil der Betriebsräte beantwortet worden waren - offenbar, weil es meist keine Jugendvertretungen gab. Anders könnte sich die Situation aber beispielsweise darstellen, wenn man eine intensive Spezialauswertung der im Durchschnitt (s. u.) sehr viel größeren Niederlassungen vornehmen würde.

kommen war. Nach Expertenauskunft kann davon ausgegangen werden, daß zwar alle genannten Faktoren vorgekommen sein dürften, aber nur in einem geringem, die Ergebnisse nicht nennenswert tangierenden Umfang.

Bei **18 Fällen** waren die Angaben so lückenhaft, daß eine **Einbeziehung keinen Sinn** ergeben hätte. **908 Meldungen** waren so vollständig, daß sie **ausgewertet** werden konnten.

Eine erhebliche, nicht erwartbare Komplizierung der Auswertungsarbeiten ergab sich daraus, daß unter Betrieben, deren Meldungen über Betriebsratswahlen dem Kfz-Handwerk zugeordnet worden waren, sich eine **Reihe von Betrieben** befand, die offenbar **nicht unmittelbar dem Kfz-Handwerk zuzurechnen** sind. Auch diese Erkenntnis war ein Ergebnis der aufwendigen Recherchen nach der Markenzugehörigkeit. Zu diesen branchenfremden Betrieben zählen die **reinen Karosseriebaubetriebe** (16) sowie 41 Betriebe, bei denen zumindest aus den uns zugänglichen Informationen zu schließen war, daß sie völlig andere Betätigungsfelder haben (Bezeichnung in den Tabellen: "**kein Kfz**"). Wie es zu diesen Zuordnungen gekommen ist, war von uns nicht zu rekonstruieren.<sup>141</sup> Ob und wie weit eine Überprüfung der Zuordnungen und ggf. eine entsprechende Neufestlegung möglich, sinnvoll oder notwendig ist, wäre von den Zuständigen zu entscheiden.

Einen besonderen Status haben auch die zwölf **VAG-Vertriebszentren**, weil sie - im Unterschied zu den Werksniederlassungen anderer Hersteller, die i.d.R. zwar ebenfalls Vertriebsfunktionen haben, aber mit erheblichem Stellenwert auch Handel mit Kfz sowie Service und Reparatur betreiben - auf diese Vertriebsfunktion (vor allem von Ersatzteilen) beschränkt sind und daher z.B. eine völlig andere Personalstruktur haben.

Daß die **Werksniederlassungen** (insgesamt immerhin 107 mit 22.180 Beschäftigten) sich in vieler Hinsicht von anderen Kfz-Betrieben unterscheiden und daß sich daraus vielfältige Konsequenzen ergeben, wird in diesem Bericht ausführlich behandelt (vgl. vor allem Kap. II, 1.2 und Kap. IV, 2.4). Um klassische Handwerksbetriebe im Sinne der Handwerksordnung handelt es sich offensichtlich schon wegen der Eigentumsverhältnisse und der atypischen Größe nicht. Hinzu kommt, daß vielfach auch die Bezahlung nach Industrietarifverträgen erfolgt. Dafür, diese Betriebe innerhalb der IG Metall dennoch dem Kfz-Handwerk zuzurechnen (wie es geschehen ist), spricht auch aus unserer Sicht viel - gleichwohl ist der Sonderstatus im Auge zu behalten und es ist zu berücksichtigen, wie sich die Organisationssituation im Kfz-Handwerk ohne die Niederlassungen darstellen würde.

Deutlich wurde aus dem Gesagten bereits, daß es je nach interessierendem Zusammenhang jeweils angezeigt sein kann, alle erfaßten Fälle oder nur bestimmte, sinnvoll abgrenzbare Teile zu betrachten. Bei den folgenden Tabellen und Abbildungen wird daher mit folgenden Gesamtheiten gearbeitet:

<sup>141</sup> Zum Beispiel könnte eine Rolle gespielt haben, daß Betriebe ihren Hauptaufgabenbereich gewechselt haben (z.B. Einstellung der Handels- und Service-Tätigkeit zu Gunsten von Karosseriearbeiten einschließlich Herstellung von Sonderfahrzeugen) usw. Erfahrungen aus anderen Branchen zeigen, daß beispielsweise die unternehmensseitige Zuordnung zu Handwerk oder Industrie oft sehr zufällig ist. Möglicherweise "melden" auch Betriebsräte zuweilen einen "Funktionswandel" ihres Beschäftigungsbetriebs nicht an die Gewerkschaft.

- A. **Grundgesamtheit** umfaßt alle Betriebe mit auswertbarer Meldung zu den Betriebsratswahlen 1987 (N = 908).
- B. **Markengebundene Betriebe** mit Betriebsrat (inkl. Niederlassungen) (N = 763).<sup>142</sup>  
**Markengebundene Betriebe** mit Betriebsrat (inkl. Niederlassungen) **im Pkw-Bereich** (N = 697).<sup>143</sup>
- C. **Betriebe der "Kfz-Branche"** mit Betriebsrat (N = 839).<sup>144</sup>  
 C.a) **Betriebe im Bereich des Kfz-Gewerbes (ZDK-Bereich)** mit Betriebsrat (N = 732).<sup>145</sup>  
 C.b) **Werksniederlassungen der Kfz-Branche** mit Betriebsrat (N = 107).<sup>146</sup>

Es sei nochmals daran erinnert, daß sich die folgenden Daten und die daraus abgeleiteten Aussagen immer nur auf Betriebe beziehen, aus denen an die IG Metall Meldungen über eine Betriebsratswahl in der Periode ab 1987 gemacht wurden.

Wenn z.B. Aussagen über den gewerkschaftlichen Organisationsgrad gemacht werden, handelt es sich immer um den Organisationsgrad in den Betrieben mit Betriebsrat, der Organisationsgrad bezogen auf die Beschäftigten insgesamt - eigentlich das übliche Maß - liegt sehr viel niedriger, er läßt sich aber nur auf der Ebene der Gesamtbeschäftigten im Kfz-Handwerk angeben (setzt man die 28.000 IG Metall-Mitglieder in Relation zu den Beschäftigten des Kfz-Gewerbes mit ca. 340.000 im Jahr 1987 und berücksichtigt man weiter, daß darin ein erheblicher Teil von Inhabern und mithelfenden Familienangehörigen enthalten ist, so ergibt sich ein "echter" Organisationsgrad von um die 10 % für das Kfz-Handwerk). Für einzelne Markennetze, für IG Metall-Bezirke oder für bestimmte Betriebsgrößenklassen ist dieser Organisationsgrad nicht zu ermitteln, da die Vergleichsgrößen (d.h. Angaben zu den entsprechenden Zahlen der Betriebe ohne IG Metall-Betriebsräte) nicht verfügbar sind.

<sup>142</sup> Setzt sich zusammen aus den Werkstätten bzw. Händlern der Marken: VAG, Mercedes-Benz, BMW, Opel, Ford, Fiat, Peugeot, Renault, der Gruppe "andere europäische Marken", japanischen Marken, markengebundenen Nutzfahrzeugbetrieben sowie aus Niederlassungen von Mercedes-Benz, von BMW, von anderen europäischen Marken und Nutzfahrzeugherstellern.

<sup>143</sup> Setzt sich zusammen aus Werkstätten bzw. Händlern der Marken: VAG, Mercedes-Benz, BMW, Opel, Ford, Fiat, Peugeot, Renault, der Gruppe "andere europäische Marken", japanische Marken sowie aus Niederlassungen von Mercedes-Benz, BMW und anderen europäischen Marken.

<sup>144</sup> Setzt sich zusammen aus den Werkstätten bzw. Händlern der Marken: VAG, Mercedes-Benz, BMW, Opel, Ford, Fiat, Peugeot, Renault, der Gruppe "andere europäische Marken", japanischen Marken, markengebundenen Nutzfahrzeugbetrieben sowie aus Niederlassungen von Mercedes-Benz, BMW, anderen europäischen Marken und Nutzfahrzeugherstellern, markenfremen, sonstigen Kfz-Betrieben, Boschdiensten und Kfz-Elektrik-Betrieben.

<sup>145</sup> Setzt sich zusammen aus den Werkstätten bzw. Händlern der Marken: VAG, Mercedes-Benz, BMW, Opel, Ford, Fiat, Peugeot, Renault, der Gruppe "andere europäische Marken", japanische Marken, markengebundenen Nutzfahrzeugbetrieben, markenfremen, sonstigen Kfz-Betrieben, Boschdiensten und Kfz-Elektrik-Betrieben.

<sup>146</sup> Setzt sich zusammen aus den Niederlassungen von Mercedes-Benz, BMW, anderen europäischen Marken und von Nutzfahrzeugherstellern.

### 3. Ergebnisse zu Betrieben mit Betriebsrat

908 Betriebe bilden die Ausgangsgrundgesamtheit. Die Gemeinsamkeit dieser Betriebe liegt darin, daß sie - unbeschadet der erwähnten nicht unerheblichen Unterschiede in Dimensionen wie Tätigkeitsfeld, rechtliche Selbständigkeit usw. - unter der Rubrik Kfz-Handwerk der Handwerksabteilung der IG Metall zugeordnet sind - die Betrachtung dieses Samples bietet sich daher vor allem aus allgemeiner organisationspolitischer Perspektive an. Bei der Auswertung<sup>147</sup> wurden **drei Hauptaufrisse** vorgenommen, und zwar

- nach insgesamt **acht Betriebsgrößenklassen**;
- nach den **acht IG Metall-Bezirken** (inkl. Berlin);
- nach insgesamt **22 Betriebsattributen** (Händler bzw. Werkstätten für zehn unterschiedliche Marken, Kfz-Betriebe, die sich mit Tuning, Motorenüberholung etc. befassen, vier Niederlassungstypen, weiter markenfreie Betriebe, Nutzfahrzeughändler, Bosch-Dienste, Kfz-Elektrik-Betriebe, Karosseriebau-Betriebe, VAG-Vertriebszentren und Betriebe, die offensichtlich nicht mit Kfz befaßt sind).

Außerdem wurde ein Teil der Informationen nach sozialversicherungsrechtlichem Status und nach Geschlecht aufgeschlüsselt.

Die umfangreichen Tabellen mit genauen Informationen zur Grundgesamtheit und ihrer Struktur eignen sich u.E. nicht für eine Präsentation an dieser Stelle, da sie den i.d.R. eher an den Grundstrukturen interessierten Leser mit zu vielen Detailinformationen belasten würden. Um gleichwohl Gelegenheit zu geben, sich auch über spezifische Ergebnisse zu informieren, wurden sie in der Anlage dokumentiert.<sup>148</sup> Für die oben erwähnten Teilgesamtheiten erfolgten weiter einige Zusatzauswertungen, aber nur für ausgewählte Fragestellungen.

#### 3.1 Beschäftigtenstruktur in den Betrieben mit Betriebsrat

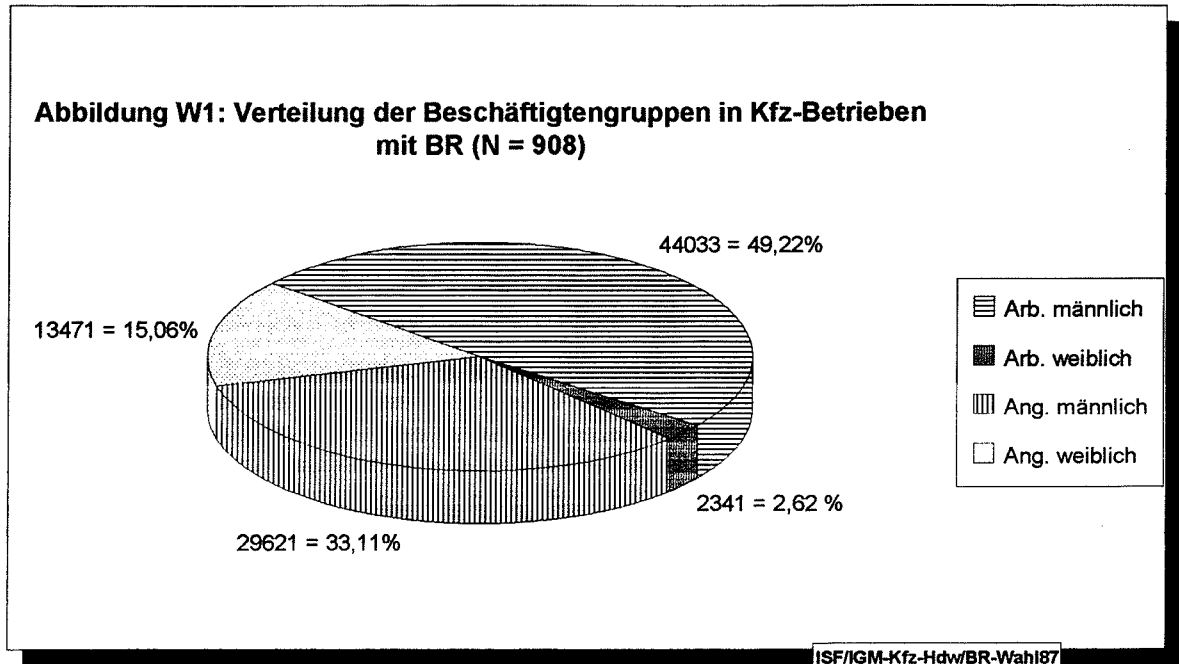
Die Aufschlüsselung der Belegschaften erfolgte nach den Merkmalen Arbeiter/Angestellte und Geschlecht. Weitere, für die Projektfragestellung besonders interessante Merkmale wie Qualifikationsstufe oder Eingruppierung werden in der Befragung nicht erhoben und waren daher nicht verfügbar.

<sup>147</sup> Die Erstellung der Datenfiles und die Grundberechnungen wurden von Sonja Munz durchgeführt. Das Zusammenführen von Daten aus "externen Quellen" mit denen der Wahlerhebung, die Einzelberechnungen sowie die Erstellung der Tabellen und Grafiken wurde von Nick Kratzer vorgenommen.

<sup>148</sup> Es sei an dieser Stelle darauf verwiesen, daß die Fallzahlen oft so gering werden (z.B. wenn man einzelne Marken auf der Ebene von Bezirken betrachtet oder markenbezogene Organisationsgrade nach Betriebsgrößenklassen ermitteln will), daß bei der Interpretation solcher Detailergebnisse erhebliche Zurückhaltung angebracht ist.



Abbildung W 1 zeigt, daß, wie in der Branche nicht anders zu erwarten, die große Mehrzahl der Beschäftigten von den männlichen Arbeitern gestellt wird, gefolgt von den männlichen Angestellten. Frauen spielen quantitativ nur eine geringe Rolle, wobei sie im Arbeiterbereich (noch immer) fast überhaupt nicht vertreten sind.



Eine genauere Betrachtung (vgl. Tab. W 1 in der Anlage) läßt erkennen, daß sich die Unterschiede unter den Markenbetrieben bei dieser Struktur insgesamt in engen Grenzen halten.

Besonders hohe Anteile an **männlichen Arbeitern** gibt es bei Karosseriebauern (69 %) und sonstigen Kfz-Betrieben (61 %), auffallend niedrige erwartungsgemäß bei den VAG-Vertriebszentren (26 %) und bei den Niederlassungen europäischer Hersteller (33 %), was als Hinweis darauf verstanden werden kann, daß dort die Vertriebsfunktion im Vergleich zum Werkstattgeschäft eine größere Rolle spielt als bei den Niederlassungen deutscher Hersteller.

Bei dem Anteil von **Frauen mit Arbeiterstatus** heben sich nur die VAG-Vertriebszentren mit 12% stark vom Durchschnitt ab.

**Männliche Angestellte** gibt es besonders häufig bei europäischen Niederlassungen mit 53 % (hier gilt ggf. spiegelbildlich das oben angeführte Argument), bei Boschdiensten mit 48 % sowie bei sonstigen Kfz-Elektrik-Betrieben mit 44 % (für diesen Sachverhalt dürften aufwendige Diagnose-tätigkeiten auf der einen, der Handel mit nicht Kfz-bezogenen Produkten auf der anderen Seite eine wichtige Rolle spielen). Überdurchschnittlich rar sind männliche Angestellte dagegen - das scheint ebenfalls plausibel - bei Karosseriebauern mit 20 %, und bei Nutzfahrzeugniederlassungen mit 22 %. Dieser Sachverhalt läßt sich möglicherweise als Hinweis darauf verstehen, daß bei diesen Niederlassungen Service und Reparatur einen höheren Stellenwert haben.

Auch **weibliche Angestellte** finden sich bei den zuletzt genannten Gruppen besonders selten (Karosseriebau 9 %, Nutzfahrzeugniederlassungen 10 %), was zur skizzierten Argumentationsfigur paßt. Besonders häufig sind sie einleuchtenderweise in VAG-Vertriebszentren (21 %), aber auch - und das überrascht - bei Renault-Händlern (25 %) und markenfreien Betrieben.

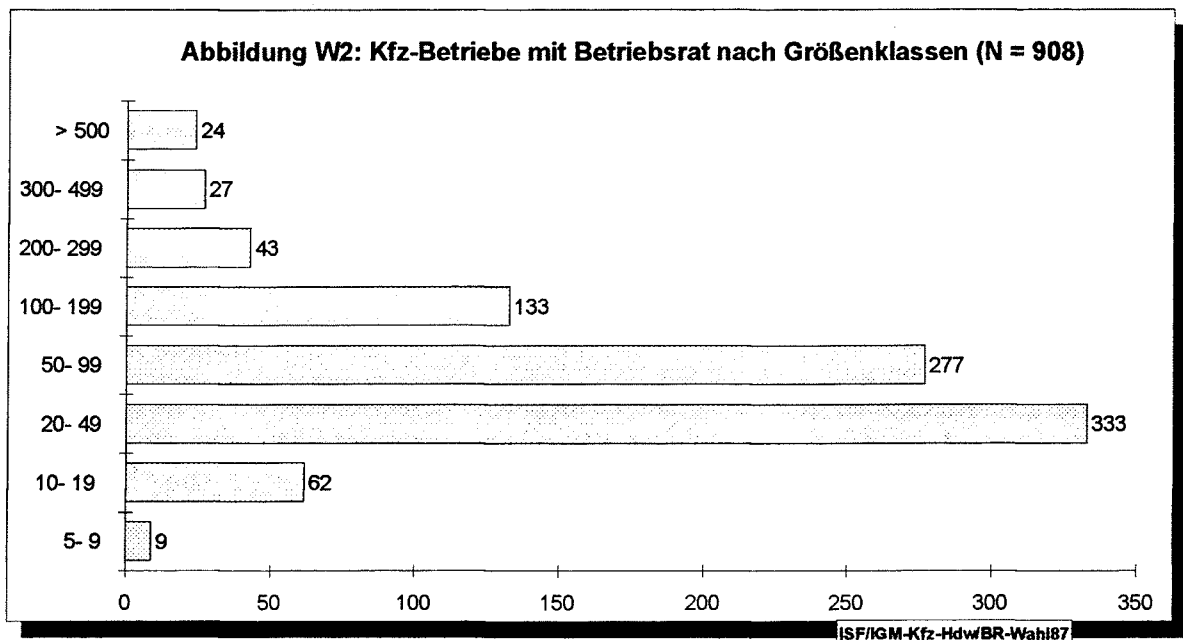
### 3.2 Verteilung auf Betriebsgrößenklassen

Bei der Aufschlüsselung nach Betriebsgrößenklassen wurde ein relativ differenziertes Raster mit insgesamt acht Kategorien gewählt.<sup>149</sup> Die Festlegung der Größenklassen orientierte sich zum einen an den in anderen Statistiken üblichen Klassifizierungen, vor allem aber an den von der Betriebsverfassung vorgegebenen "Grenzwerten". Die unterste Gruppe setzt daher bei fünf Beschäftigten (der Schwelle für einen einköpfigen Betriebsrat, früher Betriebsobmann genannt) ein, weitere erfassen u.a. die "Betriebsratsfähigkeit" ab 20 sowie die Schwelle für die Freistellung von Betriebsratsmitgliedern ab 300 Beschäftigten.

In der Abb. W 2 wird eine stark polarisierte Verteilung deutlich. Über 80 % der Betriebe haben zwischen 20 und 199 Beschäftigte, dagegen fallen nur knapp acht Prozent der Betriebe in den Bereich der "Betriebsobleute" und sogar nur bei knapp 6 % gibt es die Möglichkeit einer vollständigen Freistellung von Betriebsratsmitgliedern.

Nur 22 der insgesamt 51 Betriebe mit über 300 Beschäftigten, der Betriebe also, in denen es die Möglichkeit für die völlige Freistellung für Betriebsratsarbeit gibt, gehören dem Bereich des eigentlichen Handwerks an (d.h. sie sind also nicht Niederlassung oder Vertriebszentrum oder ähnliches). In den 24 Betrieben mit mehr als 500 Arbeitskräften dominieren eindeutig die Mercedes Benz-Niederlassungen mit einem Anteil von fast 60 % (vgl. auch Tab. W 2 in der Anlage).

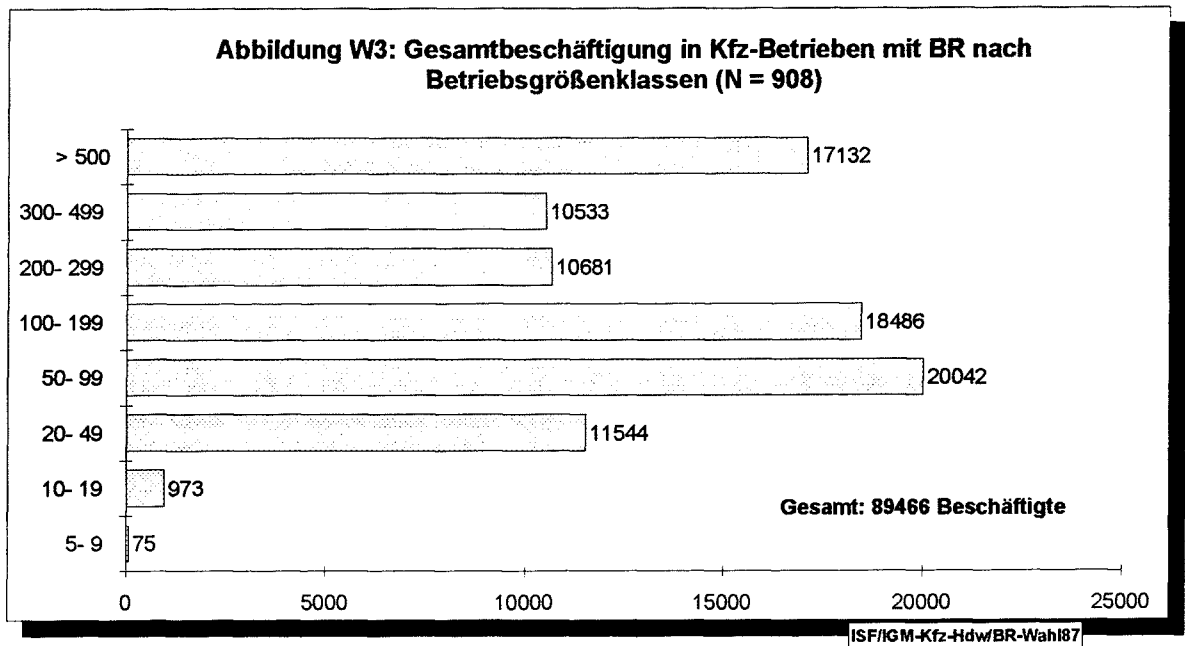
<sup>149</sup> Da der Primärfragebogen die absoluten Beschäftigtenzahlen erfaßt, also nicht selbst schon Größenklassen vorgibt, sind im Prinzip beliebige Gruppenbildungen möglich.



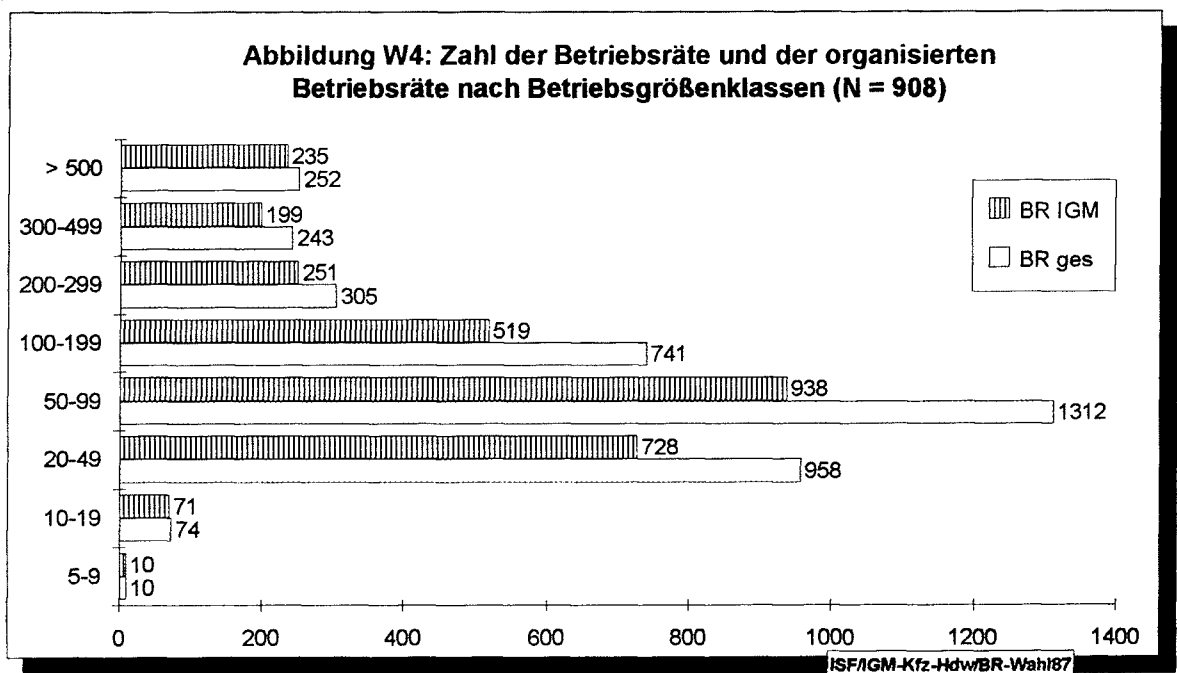
Betrachtet man die Zahl der Arbeitskräfte, die in den Betrieben der einzelnen Größenklassen beschäftigt sind, so ergibt sich eine gleichmäßigere Verteilung. Festzuhalten ist allerdings auch, daß nur gut 1.000 Arbeitskräfte in Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten (in diese Gruppe gehörten nach Angaben des ZDK 1987 87 % der insgesamt über 40.000 Kfz-Betriebe)<sup>150</sup> eine gewählte Vertretung haben.<sup>151</sup> Allein die Mercedes-Benz-Niederlassungen stellen fast 20 % der Beschäftigten in den insgesamt 908 Betrieben mit Betriebsrat. Den größten Anteil haben die VAG-Händler, mit knapp 22 %, die sich allerdings auf 232 Betriebe verteilen. Die Durchschnittsgröße der Betriebe mit Betriebsrat liegt bei 100 Beschäftigten, bei den Markenbetrieben schwankt sie zwischen gut 40 (Peugeot-Händler mit Betriebsrat) und 108 (Händler nicht einzeln ausgewiesener europäischer Marken). Mit Abstand am größten sind im Schnitt Mercedes-Benz-Niederlassungen (430), gefolgt von den - allerdings mit ganz anderen Funktionen betrauten - VAG-Vertriebszentren (321) (vgl. Tab. W 3 auf S. 97 in diesem Kapitel und Tab. W 2 in der Anlage).

<sup>150</sup> Insofern sind die größten Reserven zur Bildung von betrieblichen Interessenvertretungen bei den Betrieben, die unter 20 Arbeitskräfte beschäftigten, zu sehen. Gleichwohl ist die Frage zweifellos bislang nicht beantwortet, wie es gelingen kann, gerade unter den dort i.d.R. in der Perspektive der Betriebsratsarbeit besonders schwierigen Bedingungen, Interessenvertretungsgremien zu installieren. Von vielen wird diese Frage - wohl auf Grund der Erwartung, daß sie nicht zu lösen sein wird - erst gar nicht gestellt.

<sup>151</sup> Für den Bereich der markengebundenen Betriebe (N = 763, vgl. FN 5) sind in der Anlage Abbildungen beige-fügt (Abb. W 35 und W 36), die die Verteilung der Betriebe mit Betriebsrat und der Beschäftigten bei einer stärker zusammengefaßten Größenklassenstruktur verdeutlichen: nur 23 % der Betriebe fallen in die Gruppe mit 100 und mehr Beschäftigten, sie stellen aber 61 % der Beschäftigten.

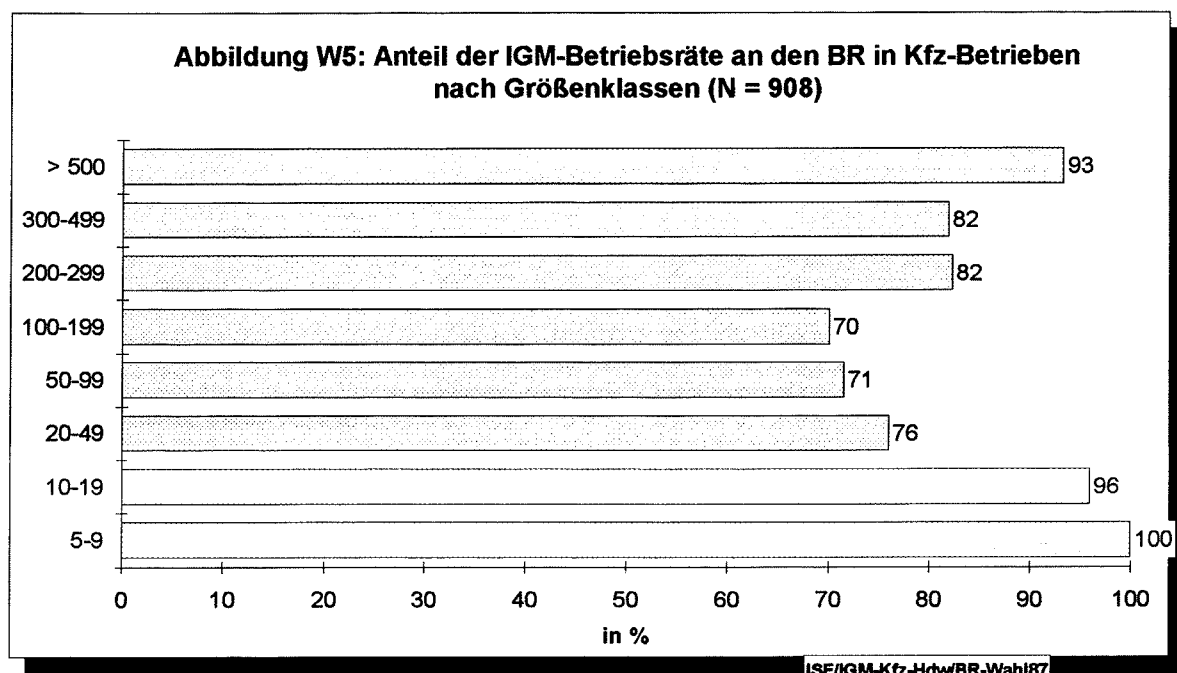


In den 908 Betrieben wurden insgesamt 3.895 Betriebsräte gewählt, d.h. im Schnitt vier bis fünf pro Betrieb. Davon sind 2.951, d.h. etwa 76 %, in der IG Metall organisiert (vgl. auch Tab. 7 in der Anlage). Auf die Betriebsgrößenklassen verteilen sich die Betriebsräte wie folgt:





Der Anteil der IG Metall-Mitglieder ist durchweg hoch, was nicht überraschen kann, nachdem (vgl. Kap. IV, 1) Betriebsratsgründungen häufig auf Initiative oder jedenfalls mit massiver Unterstützung der IG Metall erfolgen.

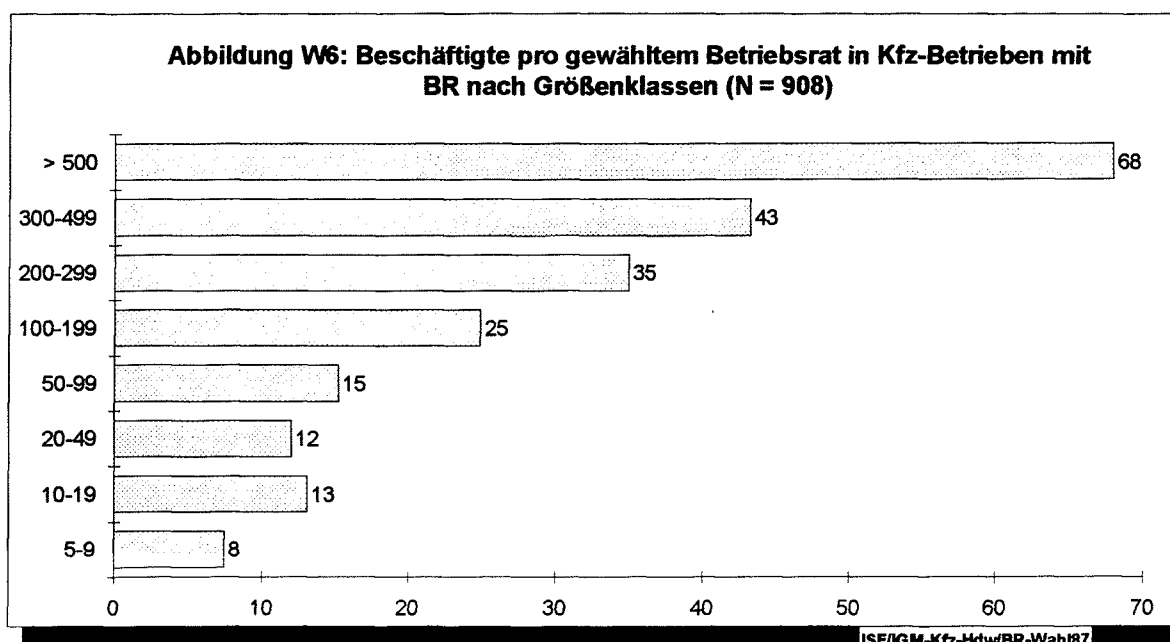


Daß sich die absoluten "Spitzenwerte" bei den **Organisationsgraden der Betriebsräte** aber gerade bei Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten finden, ist - auch wenn es auf den ersten Blick **Verwunderung hervorrufen mag** - nur folgerichtig: Da das BetrVG dort einköpfige Betriebsräte vorsieht und da die Wahlerhebung über IG Metall-Mitglieder läuft, müßten eigentlich alle gemeldeten Betriebsräte **Metaller sein**.<sup>152</sup>

Auch bei den Betriebsräten des Kfz-Handwerks zeigt sich der durch die Konstruktion der Bestimmungen des BetrVG bedingte Effekt, daß mit zunehmender Betriebsgröße die **Zahl der Beschäftigten, die durchschnittlich von einem Betriebsratsmitglied zu betreuen sind**, stetig ansteigt.

Daß das nicht gleichbedeutend sein muß mit besonders niedriger Belastung der Kollegen in den kleinen und besonders hoher Belastung derjenigen in den Großbetrieben, liegt gleichwohl auf der Hand. Auch unsere Untersuchungen zeigen, daß es zum einen erhebliche "Skaleneffekte" gibt (bei manchen Aufgaben hängt der erforderliche Aufwand nicht oder nur wenig mit der Zahl der zu vertretenden Beschäftigten zusammen), und daß zum anderen sich Betriebsräte in größeren Betrieben oft erheblich leichter dabei tun, durchzusetzen, daß ihnen die für die Betriebsratsarbeit erforderliche Zeit tatsächlich zur Verfügung steht.

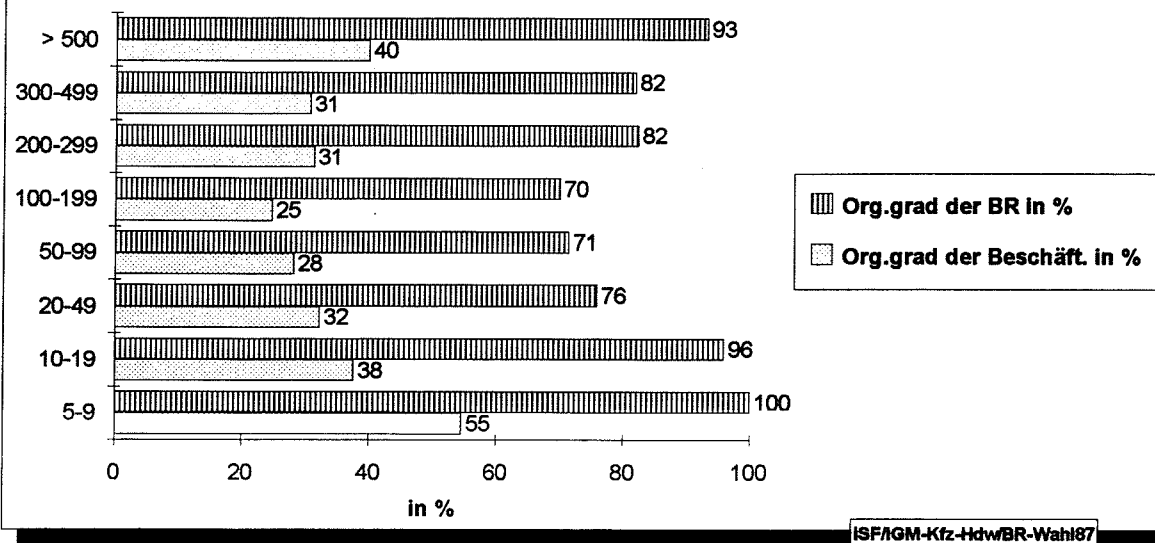
<sup>152</sup> Die geringe Abweichung nach unten bei der (sehr kleinen) Gruppe von Betriebsräten aus der Klasse "10-19" Beschäftigte kann eventuell auf Übermittlungsfehler zurückgehen oder darauf zurückzuführen sein, daß von IG Metall-Mitgliedern Obleute gemeldet wurden, die nicht der IG Metall angehören.



Betrachtet man den **gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat nach Größenklassen**, zeigt sich ebenfalls ein nicht unbedingt zu erwartender Verlauf. Zwar sind die Schwankungen um den Durchschnittswert - er liegt bei einem Drittel - nicht sehr groß, beachtlich ist aber immerhin, daß sich in den kleinsten Betrieben mit die höchsten Organisationsgrade finden. Als Erklärung bietet sich hierfür vielleicht an, daß es - wie erwähnt - überhaupt eine große Ausnahme ist, wenn es in sehr kleinen Betrieben zur Wahl einer Interessenvertretung kommt. Und weiter, daß dies wahrscheinlich nur dann geschieht, wenn es einen oder mehrere besonders engagierte Kollegen gibt, die es dann offenbar schaffen, einen Großteil der Belegschaft für die Gewerkschaft zu gewinnen. Daß der Organisationsgrad auch in der obersten Größenklasse überdurchschnittlich ist, entspricht den Erwartungen (insbesondere wenn man berücksichtigt, daß diese Gruppe überwiegend mit Werksniederlassungen besetzt ist, die - nicht zuletzt über die Einbindung in Gesamtbetriebsräte - auch auf die Organisationserfahrungen der durchweg hochorganisierten Stammunternehmen zurückgreifen können).

In der Abb. W 7 sind den Organisationsgraden der Beschäftigten nochmals die der Betriebsräte gegenübergestellt, wodurch verdeutlicht wird, daß es eine gewisse Korrelation zwischen beiden Größen zu geben scheint.

**Abbildung W7: Organisationsgrad der Beschäftigten aus Kfz-Betrieben mit BR und der Betriebsräte nach Größenklassen (N = 908)**



### 3.3 Aufschlüsselung der Betriebe mit Betriebsrat nach Marken und Aufgabenbereichen

Der Aufriß über die Markenzugehörigkeit bzw. über die Tätigkeitsfelder erfolgte nach insgesamt 22 Merkmalen und ist damit der mit Abstand differenzierteste, der bei der Auswertung der Wahlerhebung verwendet wurde.<sup>153</sup>

#### 3.3.1 Daten zu sämtlichen gemeldeten Betrieben mit Betriebsrat

Die Tabelle W 3 zeigt die Grundverteilung. VAG stellt gut ein Viertel der Betriebe (232) sowie 22 % der Beschäftigten - die Betriebsgröße liegt mit 83 Beschäftigten deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt (knapp 100). Opel findet sich an zweiter Stelle, und zwar bei der Zahl der Betriebe (15 %) ebenso wie bei der Zahl der Beschäftigten (ca. 12 %). An dritter Stelle rangieren die Mercedes-Vertretungen mit etwa 10 % Anteil an beiden Größen. Nimmt man aber die Werksniederlassungen hinzu, so bleibt die Zahl der Betriebe mit insgesamt 131 zwar noch hinter der von Opel zurück, die Beschäftigungsquote liegt dann aber bei insgesamt 29 % und übertrifft damit sogar noch VAG.

<sup>153</sup> Selbst dabei mußten - im Sinne der Sicherung eines Mindestmaßes an Übersichtlichkeit - bereits einige Zusammenfassungen vorgenommen werden, die im Code-Plan dokumentiert sind.

Tabelle W3: Kfz-Betriebe und Beschäftigte (mit BR) nach Marken (N = 908)

	Zahl d. Betr	Ant. a. Betr	Besch. ges	Ant. Besch.	Durchschn. BetrGr
VAG-H	232	25,55%	19302	21,57%	83,20
MB-H	90	9,91%	8569	9,58%	95,21
BMW-H	25	2,75%	1347	1,51%	53,88
Opel-H	137	15,09%	10362	11,58%	75,64
Ford-H	82	9,03%	5713	6,39%	69,67
Fiat-H	14	1,54%	792	0,89%	56,57
Peugeot-H	8	0,88%	331	0,37%	41,38
Renault-H	13	1,43%	926	1,04%	71,23
europ. H	16	1,76%	1741	1,95%	108,81
japan. H	18	1,98%	1083	1,21%	60,17
markenfrei	20	2,20%	1821	2,04%	91,05
Bosch-Dienst	16	1,76%	1945	2,17%	121,56
sonst. Kfz.	24	2,64%	1639	1,83%	68,29
MB-NL	41	4,52%	17658	19,74%	430,68
BMW-NL	12	1,32%	2164	2,42%	180,33
VAG-VZ	12	1,32%	3852	4,31%	321,00
europ. NL	9	0,99%	509	0,57%	56,56
Nutz-Kfz-H	21	2,31%	1110	1,24%	52,86
Nutz-Kfz-NL	45	4,96%	1849	2,07%	41,09
kein Kfz-Betr.	41	4,52%	3269	3,65%	79,73
Kfz-Elekt.-Bet	16	1,76%	1491	1,67%	93,19
Karr.bau-Betr.	16	1,76%	1993	2,23%	124,56
gesamt	908		89466		98,53
ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87					

H = Händler, NL = Niederlassung, VZ = Vertriebszentrum

Damit ist auch schon der Hinweis auf die große Bedeutung der Niederlassungen gegeben, insbesondere die von Mercedes-Benz (MB) rangieren mit 430 Beschäftigten deutlich über dem Durchschnitt, gefolgt von den VAG-Vertriebszentren, die es im Schnitt auf gut 320 Beschäftigte bringen.

Einige Aussagen zur Belegschaftsstruktur nach Markenzugehörigkeit finden sich unter 3.1 in diesem Kapitel, detailliertere Angaben in Tabelle W 1 in der Anlage.

Betrachtet man die Aufteilung der Betriebe der einzelnen **Marken bzw. Tätigkeitsgruppen nach ihrer Zugehörigkeit zu Betriebsgrößenklassen**, so ergeben sich zwischen den Netzen der großen deutschen Hersteller keine besonders ins Auge springenden Unterschiede (sieht man von dem bereits verschiedentlich erwähnten Sonderstatus der Werksniederlassungen einmal ab): Das Gros der Betriebe hat zwischen 20 und 199 Beschäftigten, und zwar gilt das für 95 % der Betriebe bei Ford, 92 % bei BMW, 90 % bei VAG, 89 % bei Opel und 88 % bei den MB-Händlern gegenüber 82 % bei den Betrieben mit Betriebsrat insgesamt.



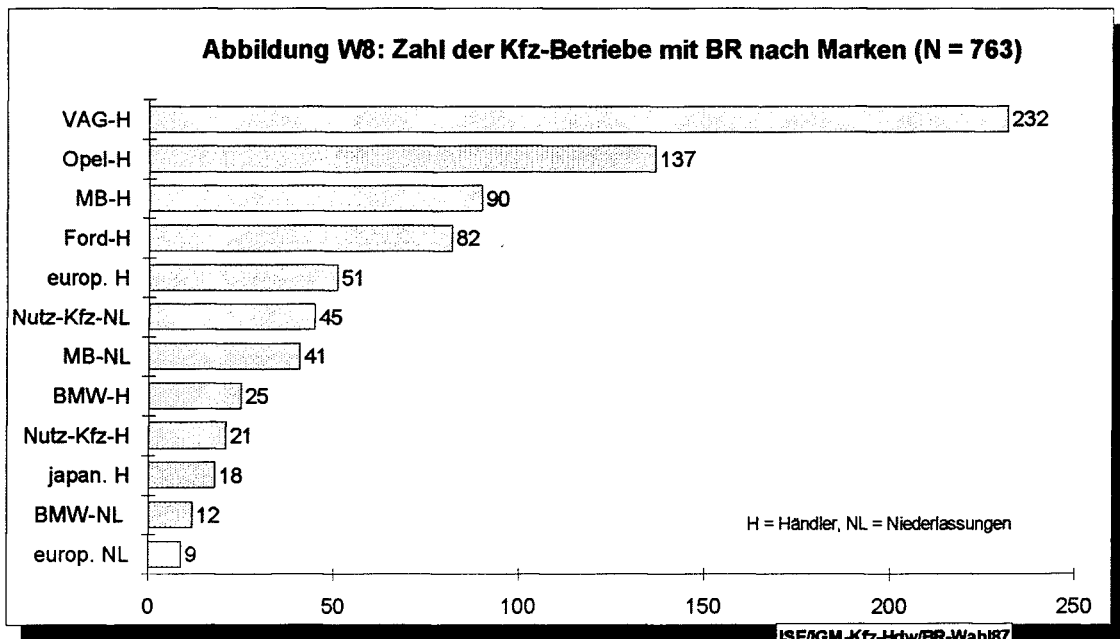
Bei den Niederlassungen und Vertriebszentren liegt dagegen der Schwerpunkt mehr bei den größeren Betrieben; bei japanischen Händlern, aber auch beispielsweise bei Nutzfahrzeughändlern, den Elektrikerbetrieben und den markenfreien Betrieben eher bei den Größenklassen unter 50 Beschäftigten.

In den 908 Betrieben gibt es insgesamt - wie bereits erwähnt - 3.895 Betriebsräte, von denen 2.951 oder ca 76 % Mitglieder der IG Metall sind, d.h. im Durchschnitt arbeiten in einem Betrieb 4,3 Betriebsräte. Betrachtet man die Verteilung auf die einzelnen Marken, so zeigt sich, daß das VAG-Netz mit 965 Betriebsräten (739 davon sind IG Metall-Mitglieder) 24 % der Betriebsräte (und 25 % der organisierten Betriebsräte) stellt, für Opel lauten die Zahlen 15 % der Betriebsräte und 14 % der Organisierten, bei den Mercedes-Benz-Händlern sind 10 % der Betriebsräte und 10 % der organisierten Betriebsräte beschäftigt, bei den MB-Niederlassungen 9 % der Betriebsräte und 11 % der organisierten Betriebsräte. Daß Mercedes-Benz damit insgesamt auf nur 19 % der Betriebsräte kommt, obwohl es fast 29 % der Beschäftigten stellt, ist Ergebnis der überdurchschnittlichen Betriebsgröße, die auf Grund der Regelungen des BetrVG dazu führt, daß im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl weniger Betriebsräte gewählt werden können als in kleineren Betrieben (s. dazu auch Abb. 6 auf Seite 20).

### 3.3.2 Ergebnisse zu den markengebundenen Betrieben mit Betriebsrat

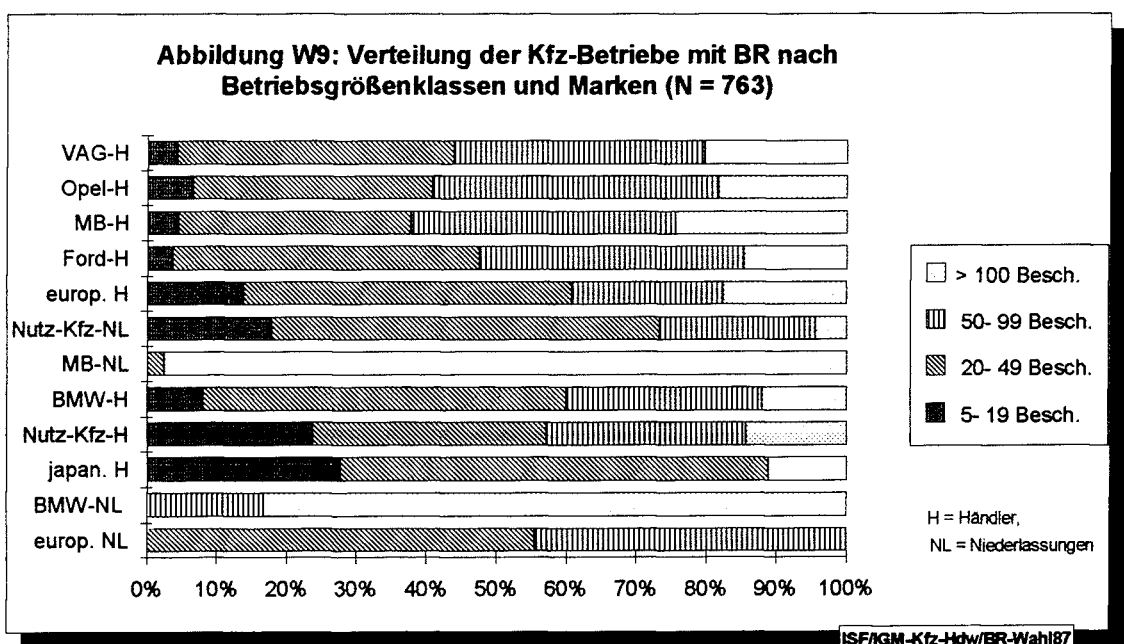
Für eine ganze Reihe von Fragen sind zweifellos die Angaben über sämtliche unter der Rubrik Kfz-Handwerk bei der IG Metall erfaßten Betriebe von Interesse. Bezogen auf wichtige Fragestellungen des Vorhabens wird aber auch eine wichtige Gruppe von sämtlichen Betrieben mit Markenbindung gebildet (z.B. spielen nur hier die Herstellerstrategien eine unmittelbare Rolle, nur diese Betriebe stehen im Handelsbereich im unmittelbaren Wettbewerb miteinander, nur hier bietet sich die Kooperation mit Betriebsräten der Hersteller direkt an usw., vgl. auch unter 2. in diesem Kapitel). Daher werden im folgenden auch einige Auswertungen für diese Gruppe vorgenommen.<sup>154</sup> Abb. W 8 zeigt die Verteilung auf die einzelnen Marken.

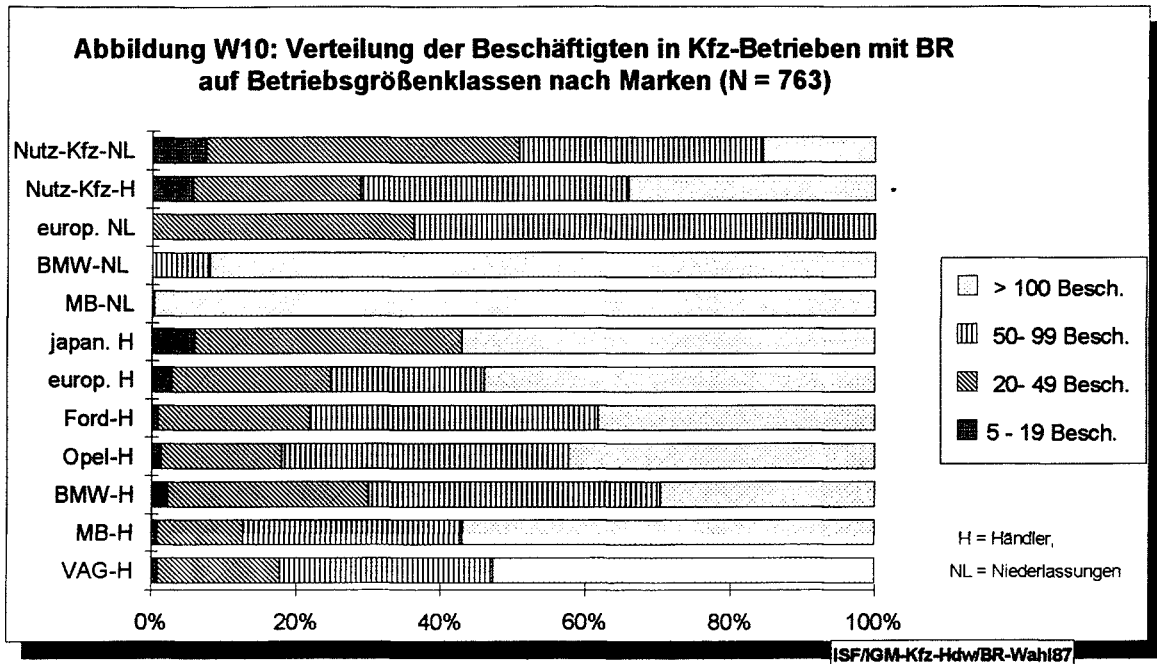
<sup>154</sup> Diese Gruppe setzt sich zusammen aus den Werkstätten bzw. Händlern der Marken: VAG, Mercedes-Benz, BMW, Opel, Ford, Fiat, Peugeot, Renault, der Gruppe "andere europäische Marken", japanische Marken, markengebundene Nutzfahrzeugbetriebe sowie Niederlassungen von Mercedes-Benz, BMW, anderen europäischen Marken und Nutzfahrzeugherstellern, N = 763.



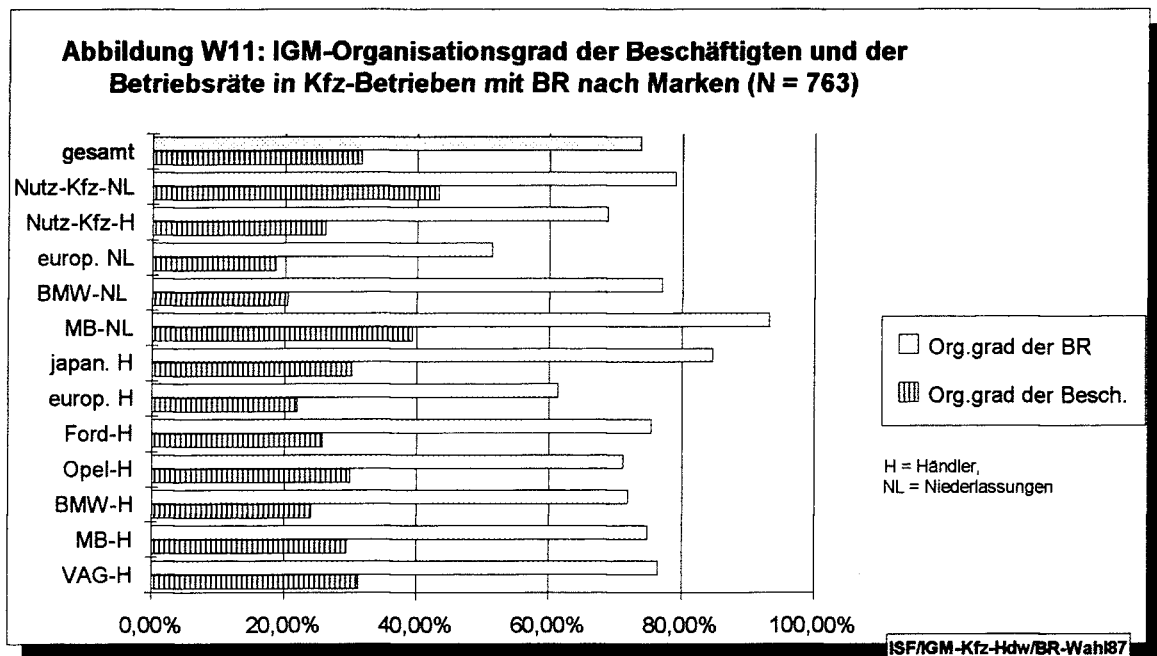
VAG hat an den Markenbetrieben einen Anteil von über 30 %, gefolgt von Opel mit 18 % und Mercedes-Benz mit gut 17 % (Vertretungen 11,8 %, Niederlassungen 5,4 %).

In den folgenden Abbildungen W 9 und W 10 findet sich die Verteilung der Betriebe und der Beschäftigung auf Betriebsgrößenklassen. Es wurde hier eine stärkere Zusammenfassung der Größenklassen gewählt, die deutlich macht, daß bei den meisten Marken - sieht man von den Niederlassungen ab - der Großteil von Betriebsratsgremien zwar in Betrieben mit bis zu 100 Beschäftigten gewählt wird, in diesen Betrieben aber nur ein deutlich unterproportionaler Teil der Arbeitskräfte beschäftigt ist.





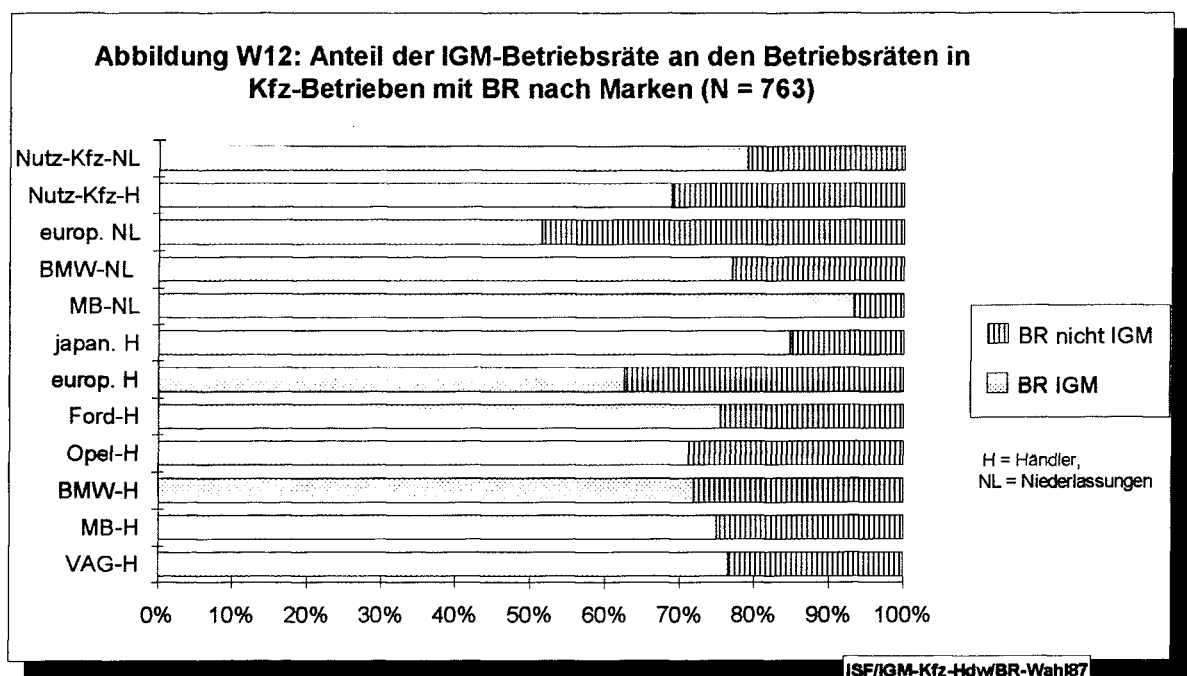
In der folgenden Abbildung wird der Organisationsgrad der Beschäftigten dem der Betriebsräte gegenübergestellt.



Die Organisationsgrade der Beschäftigten bewegen sich zwischen 44 % (Nutzfahrzeug-Niederlassungen) und 39 % (MB-Niederlassungen) als Spitzenwerte und um die 20 % bei BMW-Niederlassungen und Niederlassungen europäischer Hersteller am unteren Ende der Verteilung. Die Organisationsgrade bei den Betriebsräten liegen erwartungsgemäß sehr viel höher (der Durch-

schnitt beträgt 76 %. Die Höchstwerte gibt es mit 93 % bei den MB-Niederlassungen und mit 85 % bei den japanischen Händlern), sie weisen aber auch erhebliche Unterschiede auf, wie besonders der Wert von nur 51 % bei den europäischen Niederlassungen zeigt. Setzt man die Organisationsgrade der Belegschaften und der Betriebsräte zu einander in Beziehung, so ergibt sich, daß die Differenz zwischen den Organisationsgraden (für alle liegt sie bei 45 %) besonders hoch bei BMW-Niederlassungen (ca. 57 %), bei MB-Niederlassungen (54 %) und bei MB-Vertretungen (55 %) ist. Besonders niedrig dagegen liegt sie mit 41 % bei Opel und mit 45 % bei VAG-Betrieben, was man als Indiz dafür verstehen kann, daß hohe Organisationsgrade der Betriebsräte nicht notwendigerweise zu besonders ausgeprägten Organisationserfolgen bei den entsprechenden Belegschaften führen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht nochmals die Anteile der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte an den Betriebsräten insgesamt.



### 3.3.3 Resultate aus den markengebundenen Betrieben im Pkw-Bereich

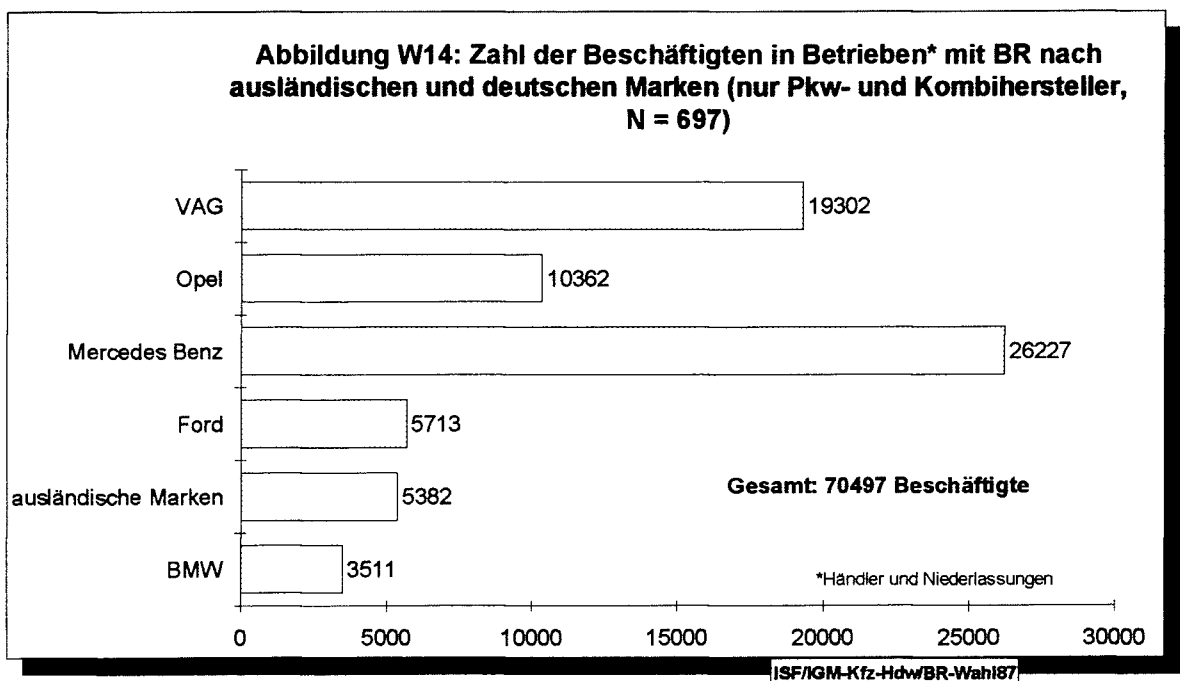
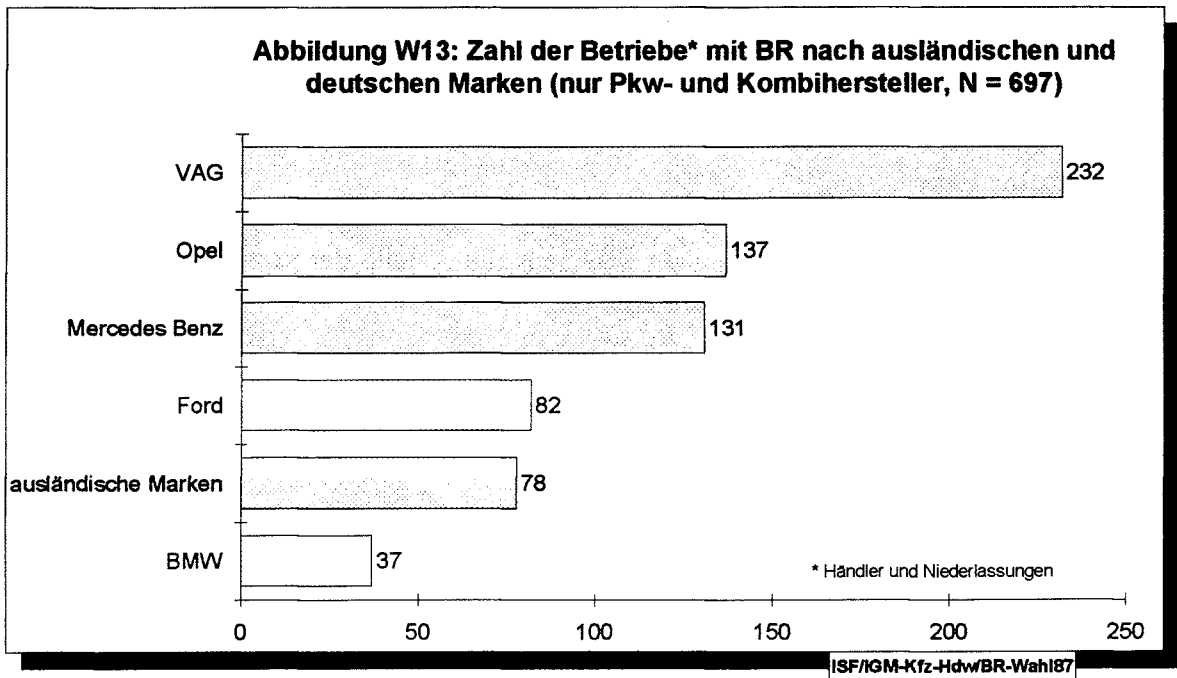
Diese Untergruppe aus der Grundgesamtheit (697<sup>155</sup> von 908 Betrieben) wurde insbesondere gebildet, um den Einfluß ausländischer Anbieter, die in diesem Segment besonders wichtig sind (1987 lag ihr Anteil bei knapp 30 % der Inlandszulassungen, inzwischen ist er bei ca. 35 % angekommen) verdeutlichen zu können. Sie wurden daher für diesen Zweck zusammengefaßt und den

<sup>155</sup> Diese Gruppe setzt sich zusammen aus Werkstätten bzw. Händlern der Marken: VAG, Mercedes-Benz, BMW, Opel, Ford, Fiat, Peugeot, Renault, Händlern der Gruppe "andere europäische Marken", Händlern japanischer Marken sowie aus Niederlassungen von Mercedes-Benz, BMW und von anderen europäischen Marken.

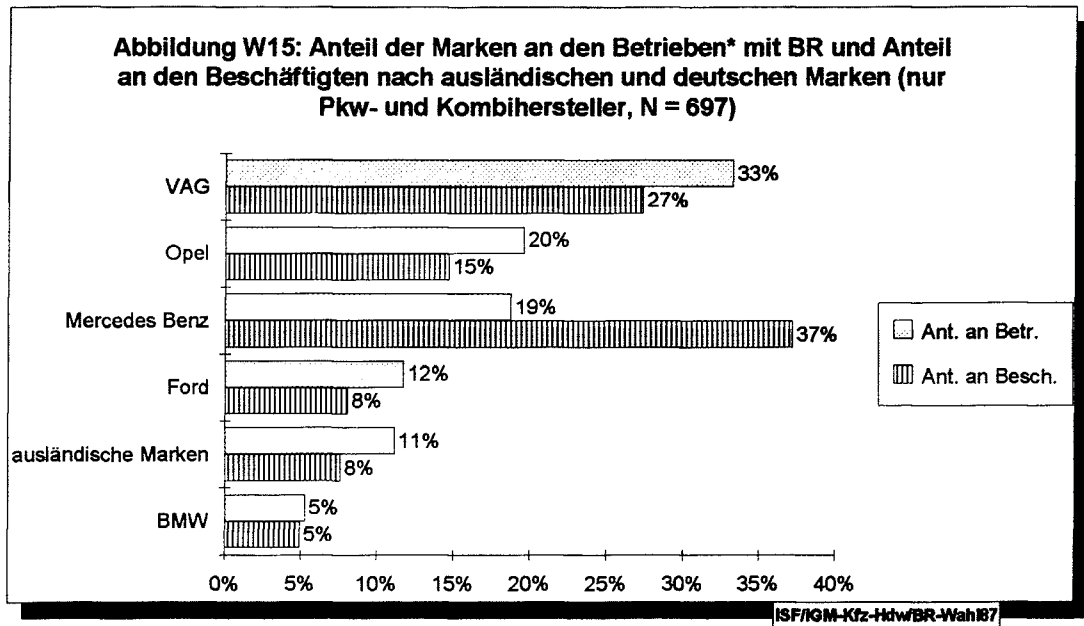


fünf großen deutschen Produzenten (VW+Audi, Opel, Mercedes-Benz und Ford decken über 99 % der Zulassungen aus inländischer Produktion ab) gegenübergestellt.

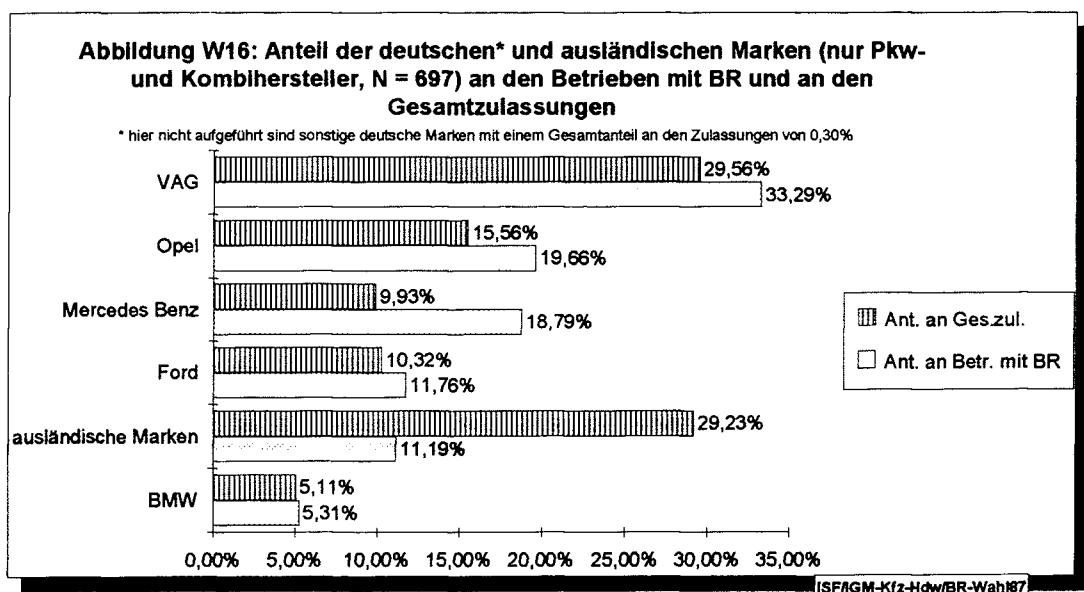
Abbildung Abb. W 13 zeigt die Verteilung der Betriebe mit Betriebsrat, Abb. W 14 weist die entsprechenden Anteile an der Beschäftigung aus.



In der folgenden Abbildung werden die Anteile einzelner Marken an den insgesamt vorhandenen Betriebsratsgremien direkt den Anteilen an der Beschäftigung gegenübergestellt. Dabei zeigt sich, daß die ausländischen Marken mit 78 Betriebsräten zwar ca. 11 % der in diesem Bereich gewählten Gremien stellen, sie aber nur knapp 8 % der insgesamt 70.497 Belegschaftsmitglieder in diesem Bereich beschäftigen. Auch für die deutschen Hersteller gilt, daß der Anteil an den Betrieben deutlich über dem Anteil an der Beschäftigung liegt. Erklären läßt sich dieser Effekt mit einer markanten Ausnahme, nämlich Mercedes-Benz (Vertretungen und Niederlassungen), der Marke, bei der nur 19 % der Betriebe 37 % der Arbeitskräfte beschäftigen.



In der Abbildung W 16 wird eine Beziehung zwischen Anteilen an den Zulassungen in der Bundesrepublik im Jahre 1987 und der Verteilung der Betriebe mit Betriebsrat hergestellt.



Verdeutlicht wird damit, daß die ausländischen Hersteller weit weniger Betriebsratsgremien (nämlich ungefähr 11 %) stellen als es ihrem Anteil am Inlands-Pkw-Geschäft entspricht.

Die dafür maßgeblichen Gründe, lassen sich an dieser Stelle nicht identifizieren, dazu wären eingehendere Untersuchungen erforderlich. Lohnend wäre eine genauere Analyse zweifellos, denn die Tatsache, daß das selbst gegenüber der alles in allem generell unbefriedigenden Situation im Kfz-Handwerk nochmals massiver ausgeprägte Defizite an Interessenvertretungsgremien bei den Betrieben ausländischer Hersteller bestehen, sollte aus gewerkschaftlicher Sicht zweifellos Anlaß für genaue Ursachenforschung und verstärkte Bemühungen um Abhilfe sein, zumal - jedenfalls derzeit - nichts dafür spricht, daß sich die Importanteile künftig deutlich verringern werden.<sup>156</sup>

### 3.4 Verteilung der Kfz-Betriebe mit Betriebsrat auf die IG Metall-Bezirke

#### 3.4.1 Vorbemerkung

In den folgenden Darstellungen werden einige Daten getrennt für die 1987 bestehenden acht (einschließlich Berlin) IG Metall-Bezirke ausgewiesen. Zweifellos kann derartige Material - zumal dann, wenn sich dabei erhebliche Unterschiede erkennen lassen - von einigem Interesse sowohl für die Bezirksebene als auch für den gesamten Organisationsbereich sein. Bei der Bewertung der vorgestellten Daten ist es jedoch erforderlich, eine Reihe von Aspekten zu berücksichtigen, da sonst die Gefahr besteht, daß Schlußfolgerungen gezogen werden, die sich - unbeschadet ihrer möglicherweise auf Grund anderer Sachverhalte bestehenden Berechtigung - jedenfalls mit den vorgelegten Daten nicht stichhaltig begründen lassen.

- Festzuhalten ist zum einen nochmals, daß nicht feststellbar ist, ob tatsächlich alle Betriebe mit Betriebsrat gemeldet haben, der Meldegrad wird allerdings von allen Experten für sehr hoch eingeschätzt. Gleichwohl ist es nicht auszuschließen, daß es zwischen den Bezirken gewisse Unterschiede bei der Rücklaufquote gegeben hat, die die Abweichungen z.T. erklären könnten.<sup>157</sup>
- Wichtig ist, weiterhin im Auge zu behalten, daß sich sämtliche Daten immer nur auf Betriebe mit Meldung zur Betriebsratswahl beziehen. Welchen Anteil sie an den Betrieben im Bereich des Bezirks insgesamt, an den dort in der Branche Beschäftigten haben usw. wäre für eine an-

<sup>156</sup> Besonders ausgeprägt scheint diese "Unterentwicklung" bezüglich der Wahl von Betriebsräten bei den japanischen Herstellern. Um bei eventuellen künftigen Analysen im einzelnen der Frage nach den Ursachen nachzugehen und einzelne Faktoren quantifizieren zu können, wäre die Anwendung komplexerer statistischer Verfahren erforderlich.

<sup>157</sup> Angesichts der sich - wenn überhaupt - offenbar allenfalls geringfügig unterscheidenden Rücklaufquoten kann aber davon ausgegangen werden, daß dadurch keine systematische Verzerrungen der Resultate zustande gekommen sind. Die Ursachen eventueller Unterschiede beim Rücklauf selbst können selbstverständlich wiederum aus organisationspolitischer Perspektive von Interesse sein - ein Aspekt auf den hier aber nicht weiter eingegangen werden kann.

gemessene Beurteilung von Organisationserfolgen oder -defiziten zweifellos von großem Interesse. Diese Daten sind aber - wenn überhaupt - nur mit erheblichem Aufwand festzustellen.

Denkbar ist z.B., daß in einem Bezirk zwar in den Betrieben mit Betriebsrat der Organisationsgrad hoch ist, andererseits aber im Verhältnis zu den betriebsratsfähigen Betrieben nur ein kleiner Teil der Betriebe IG Metall-Betriebsräte hat, während z.B. in einem anderen Bezirk ein höherer Anteil an Betrieben mit Betriebsrat besteht, der Organisationsgrad in diesen Betrieben aber niedriger liegt. Welche Variante höheren Aufwand bei der Betreuung erfordert, ist offensichtlich (vgl. Kap. IV, 1.), welche letztlich organisationspolitisch wünschenswerter ist, wäre sicher der Diskussion wert. Festzuhalten ist, daß diese Informationen aus den vorliegenden Daten nicht zu gewinnen sind.

- Aus dem Gesagten ergibt sich auch, daß der Organisationsgrad in den Betrieben mit Betriebsrat - solange die Informationen zur Beschäftigung in der Branche insgesamt fehlen - keine Rückschlüsse auf den Organisationsgrad in der Branche (eigentlich das übliche Maß) in den Bezirken zuläßt.
- Von großem Interesse wären auch genaue Daten z.B. zur Markenstruktur, zur Größenklassenstruktur und zum Anteil von Niederlassungen, jeweils auf der Bezirksebene, und zwar weil insbesondere die beiden zuletzt genannten Faktoren eine angemessene Interpretation der Organisationsgrade in Betrieben mit Betriebsrat auf der Bezirksebene erheblich erleichtern würden.<sup>158</sup>
- Weiter setzt eine adäquate Bewertung der Bezirksdaten des Kfz-Handwerks eigentlich den Vergleich mit den Organisationsdaten im Bezirk insgesamt voraus. Es spricht beispielsweise einiges dafür, daß es in einer traditionellen Industrieregion mit starker Präsenz der IG Metall in den Unternehmen und entsprechender gewerkschaftlicher Tradition auch im Kfz-Handwerk leichter fallen müßte, Betriebsräte einzurichten und Mitglieder zu gewinnen.<sup>159</sup> Außerdem müßten z.B. auch die finanzielle Ausstattung der Verwaltungsstellen innerhalb der Bezirke und damit die verfügbaren personellen Kapazitäten - Faktoren, die ebenfalls stark von der Unternehmensstruktur insgesamt geprägt werden - Berücksichtigung finden.

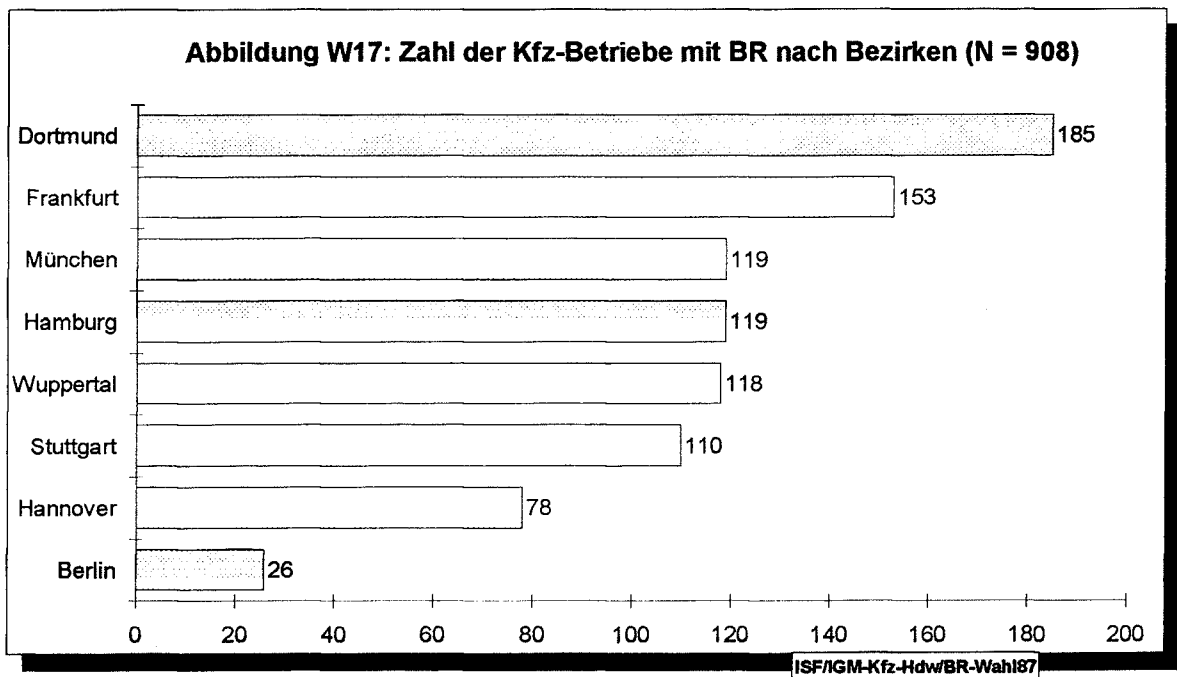
<sup>158</sup> Diese Informationen wären - mit weiteren Auswertungsschritten - mit Hilfe der (ergänzten) Datensätze der Betriebsratswählerhebungen produzierbar. Denkbar wäre dabei auch, bis auf die Ebene der Verwaltungsstellen zu gehen. Dort sicherlich ganz massiv, z.T. zweifellos aber bereits auf der Bezirksebene in erheblichem Umfang, schlagen die Ergebnisse einzelner Betriebe nachhaltig durch. Zum Beispiel kann das Vorhandensein mehrerer Werksniederlassungen (bei denen nicht zuletzt die Betriebsgröße und die engen Bindungen an die durchweg gut organisierten Stammwerke hohe Organisationsgrade sehr erleichtern) oder es kann die Existenz eines der wenigen deutschen "Megadealer" zu vergleichsweise günstigen Organisationskennziffern in dem jeweiligen Bezirk bzw. der entsprechenden Verwaltungsstelle führen. Ob daraus dann aber auf effektivere Handwerksarbeit geschlossen werden kann als z.B. in einem Fall, in dem die Zahl der IG Metall-Mitglieder und der Organisationsgrad zwar niedriger liegen, sich aber aus einer größeren Zahl von kleineren, selbständigen Betrieben zusammensetzen, scheint zumindest fraglich.

<sup>159</sup> Auch solche Vergleichszahlen (es wäre sicherlich möglich eine ganze Reihe weiterer sinnvoller Kennziffern zu bilden) wären - beispielsweise durch die Wirtschaftsabteilung der IG Metall - prinzipiell sicherlich herzustellen.

Mit den genannten Beispielen sollte - das sei ausdrücklich gesagt - nicht die Sinnhaftigkeit der Nutzung der Daten für die Ebene der Bezirke in Zweifel gezogen, sondern nur zu entsprechend zurückhaltender Interpretation angeregt werden.

### 3.4.2 Daten zu den Bezirken aus allen Betrieben mit Betriebsrat

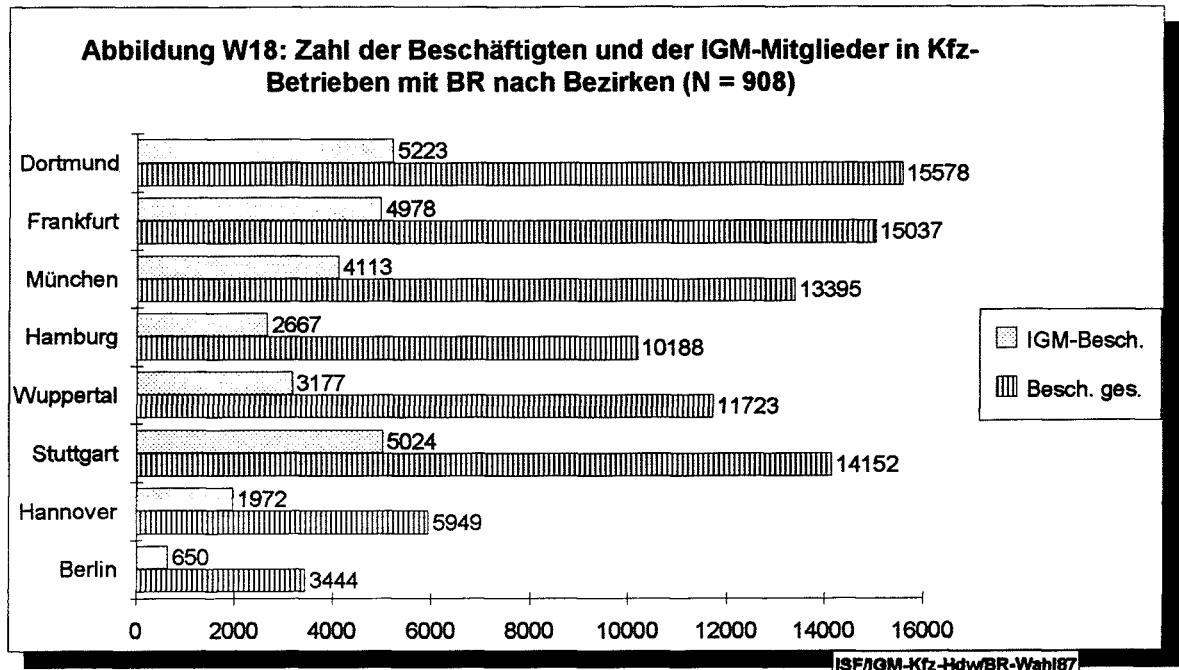
Die Abb. W 17 zeigt die Verteilung der Betriebe auf die Bezirke.



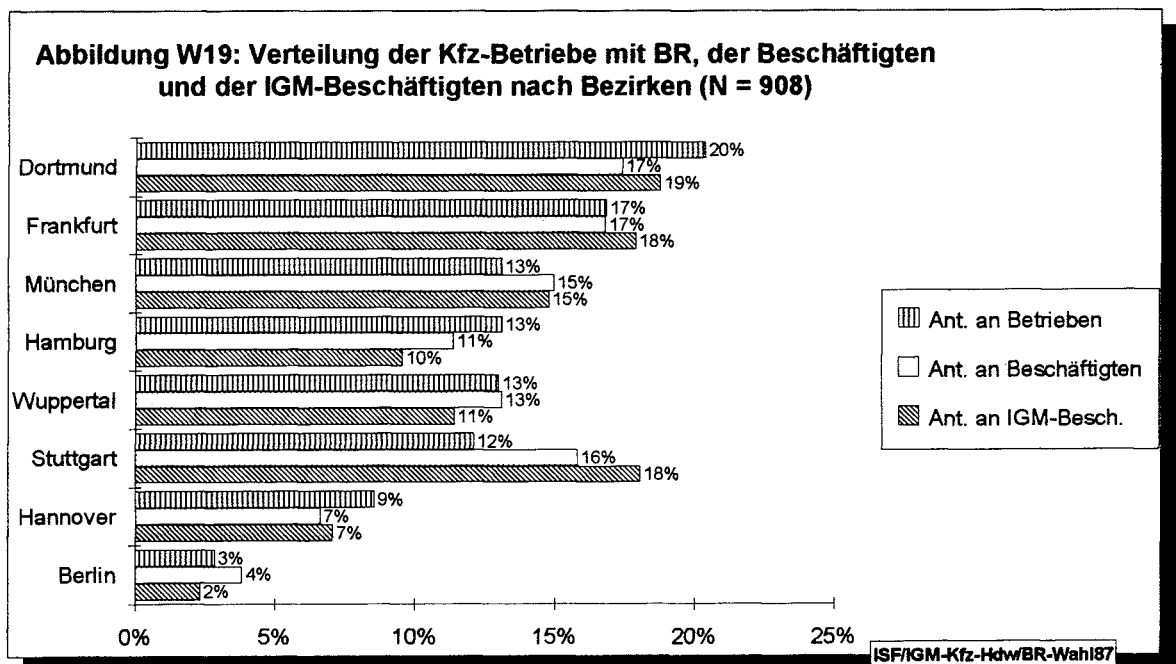
Die entsprechende Verteilung der Beschäftigten und der IG Metall-Mitglieder geht aus der Abbildung W 18 hervor. Der Bezirk Dortmund weist dabei bei allen Größen die höchsten, Berlin mit Abstand die niedrigsten Ziffern auf.<sup>160</sup>

<sup>160</sup> Detaillierte Informationen lassen sich der Tabelle W5 in der Anlage entnehmen.

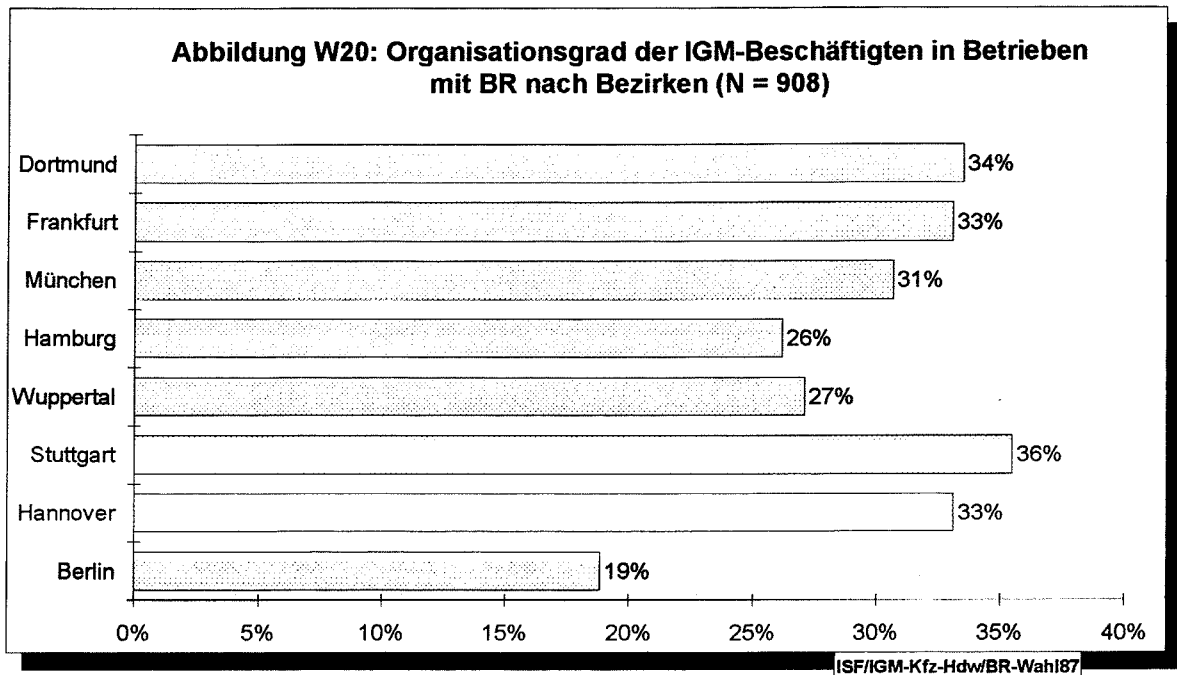




In der Abb. Abb. W 19 wird deutlich, daß für Betriebe mit Betriebsrat in den Bezirken Dortmund, Hamburg und Hannover der Anteil an den Betrieben deutlich höher liegt, als der an den dort Beschäftigten. Die Betriebe dort sind also unterdurchschnittlich groß. Die Bezirke Frankfurt, Wuppertal und Berlin entsprechen in dieser Beziehung weitgehend dem Mittelwert, während in den Bezirken Stuttgart und München überdurchschnittlich große Betriebe anzutreffen sind.



Betrachtet man den gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Betrieben mit Betriebsrat, so zeigt sich, daß er in drei Fünfteln der Bezirke in der engen Spanne zwischen 31 % und 36 % liegt (Stuttgart, Dortmund, Frankfurt, Hannover, München).



Deutlich niedrigere Organisationsgrade weisen Wuppertal und Hamburg auf, der niedrigste findet sich mit 19 % in Berlin. Ganz sicher können diese Divergenzen als Hinweis auf unterschiedliche (wenn auch durchweg hohe) bestehende organisationspolitische Reserven betrachtet werden, die Aktivitäten von Gewerkschaften und Betriebsräten herausfordern. Schlußfolgerungen bezüglich möglicher unterschiedlicher Qualität der Vertretungsarbeit in den Bezirken mittels dieser Informationen allein zu ziehen, wäre aber - das sei nochmals ausdrücklich angemerkt - ganz unvertretbar (vgl. auch die einleitenden Bemerkungen unter 3.1. in diesem Kapitel).

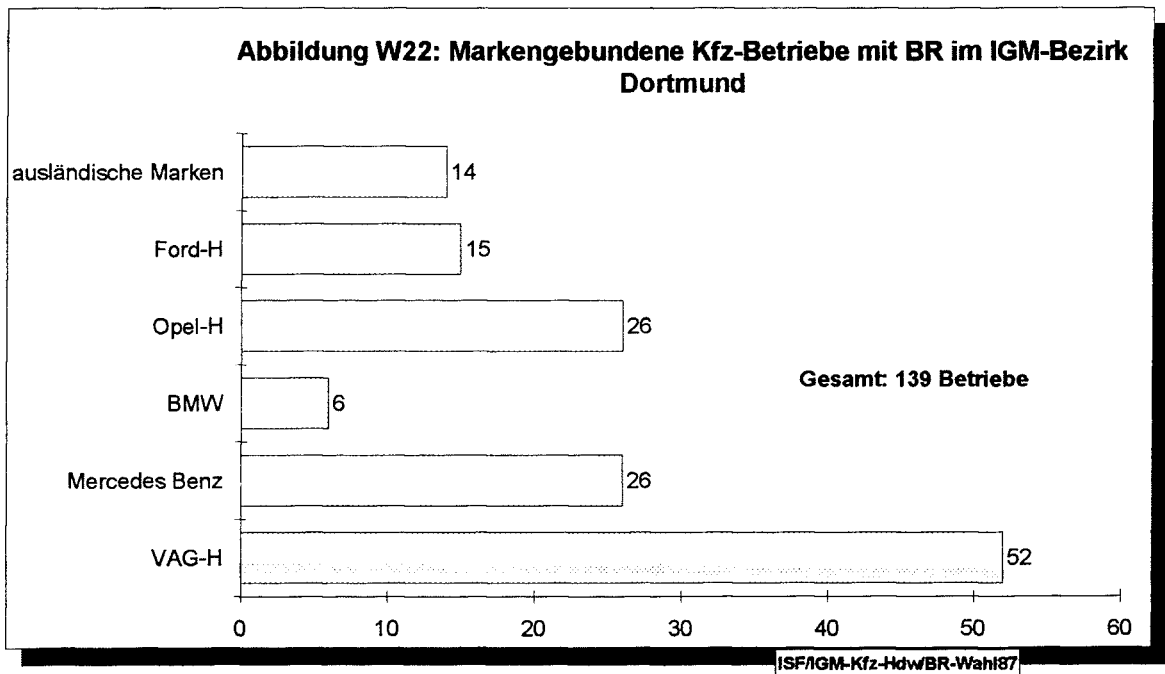
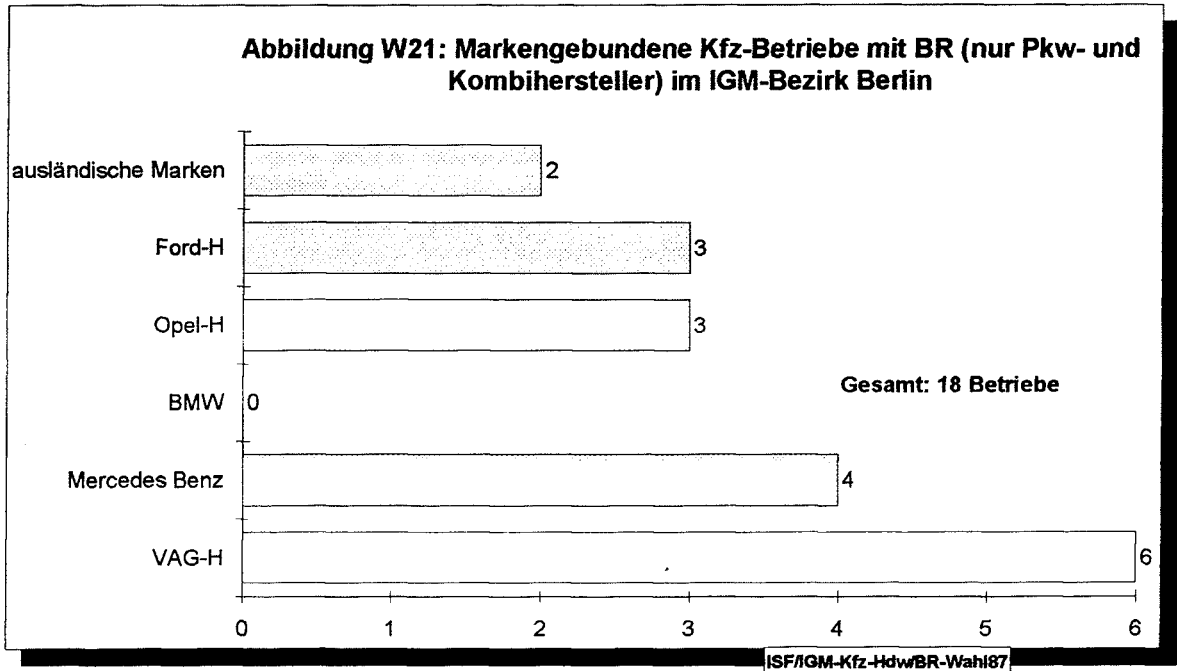
### 3.4.3 Bezirksdaten zu den markengebundenen Kfz-Betrieben im Pkw-Bereich<sup>161</sup>

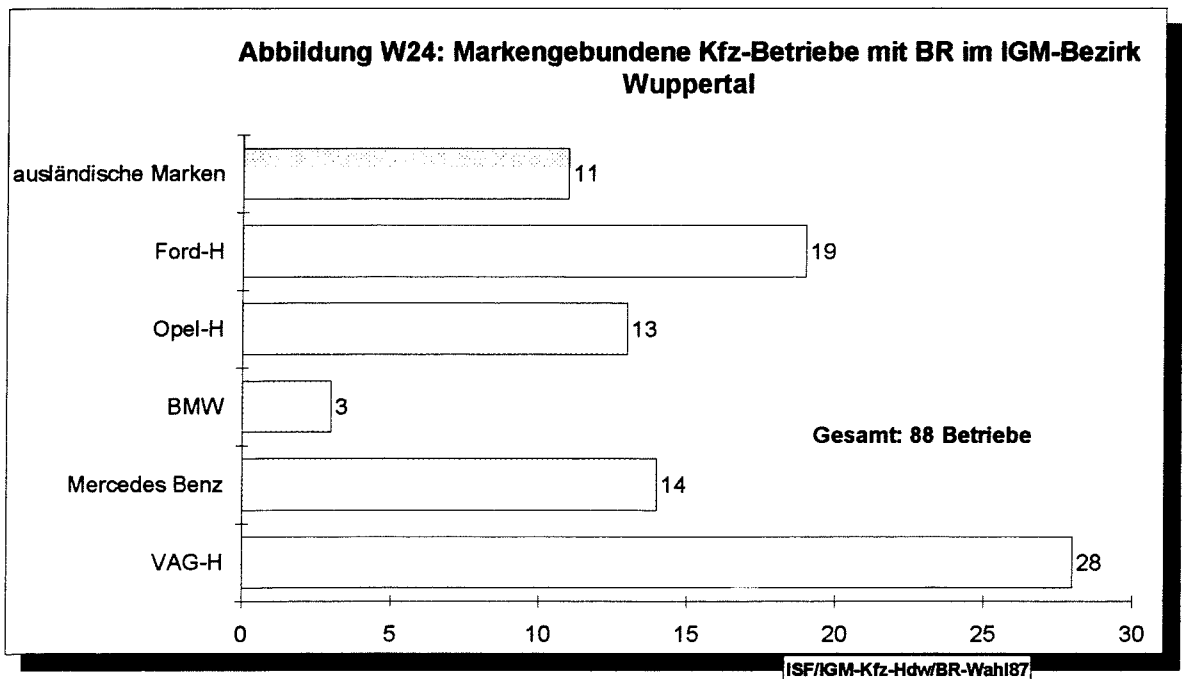
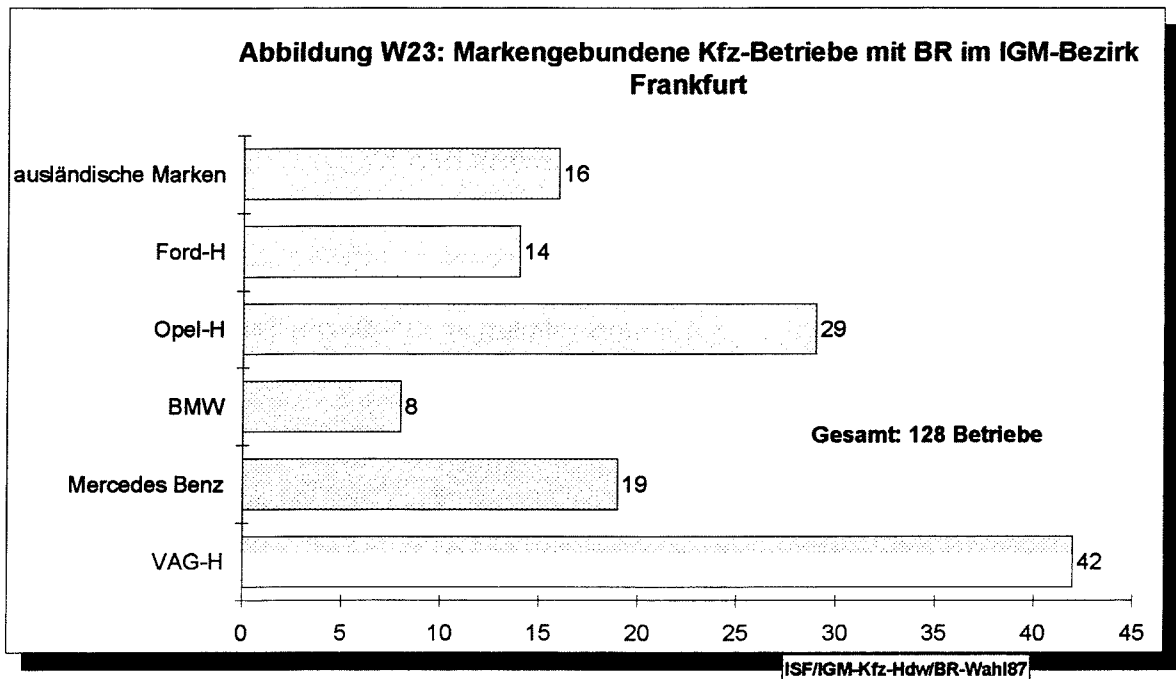
Die gewählte Eingrenzung auf den Pkw-Bereich wirkt sich auf die durchschnittliche Betriebsgröße nur unwesentlich aus (bei allen 908 Betrieben liegt sie bei 99, bei den hier einbezogenen 697 Betrieben bei 101 Beschäftigten). Deutlichere Folgen ergeben sich dagegen für den Organisationsgrad, der bei der verkleinerten Gruppe "Pkw-Bereich" nur mehr knapp 28 % gegenüber 31 % bei der Gesamtheit beträgt, was auf hohe IG Metall-Mitgliedsanteile bei den Nutzfahrzeugbetrieben

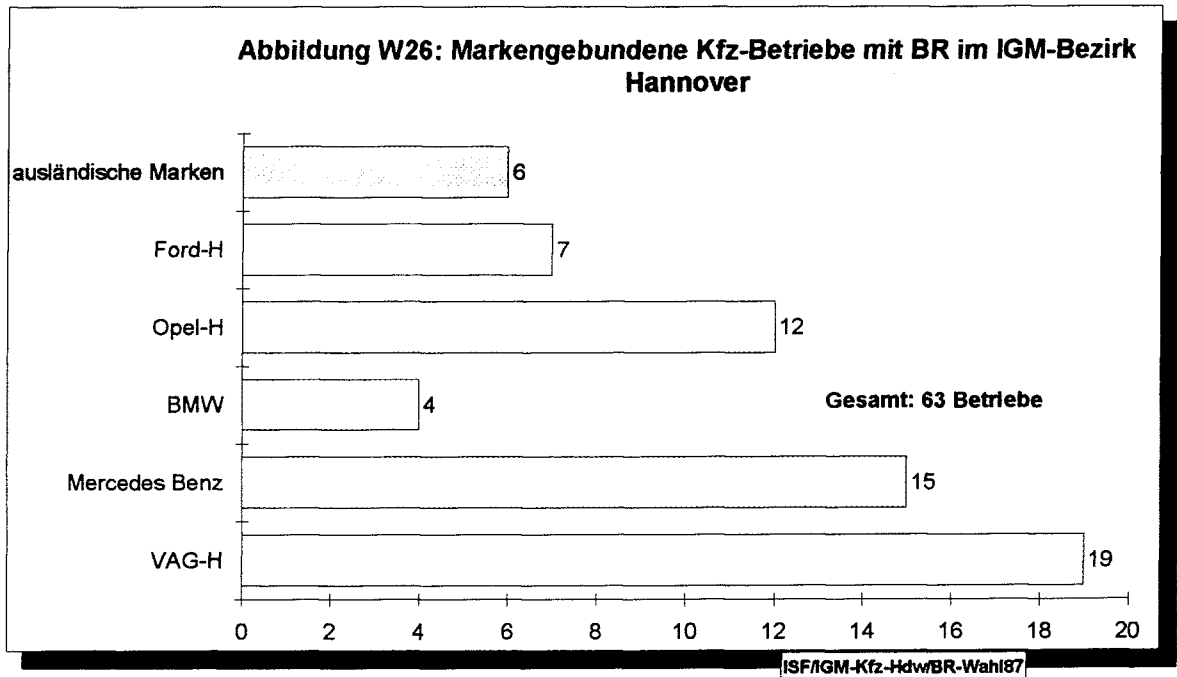
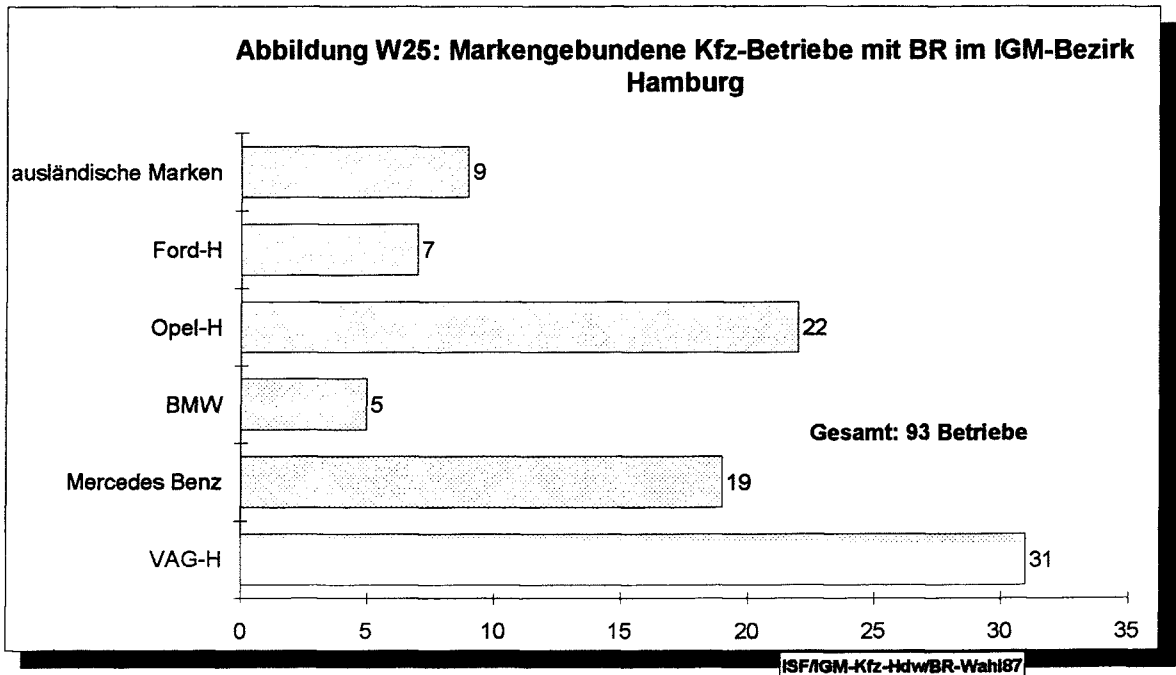
<sup>161</sup> Zur Abgrenzung der markengebundenen Betriebe im Pkw-Bereich vgl. Fußnote 143, S. 92. Die Eingrenzung auf den Pkw-Bereich als eine Grundgesamtheit wurde gewählt, weil sich die Fragestellung des Projektes darauf konzentrierte, weil hier das Gros der Beschäftigten und der Betriebe des Kfz-Handwerks zu finden und weil damit eine relative Homogenität der einbezogenen Betriebe zu erreichen ist. In der Anlage finden sich auch zwei Abbildungen zu den markengebundenen Betrieben inkl. Nutzfahrzeugbereich (vgl. Abb. W 37 und W 38).

aber auch bei einigen "Nicht-Kfz-Betrieben" zurückzuführen ist (vgl. Tab. W 5 und Tab. W 6 in der Anlage).

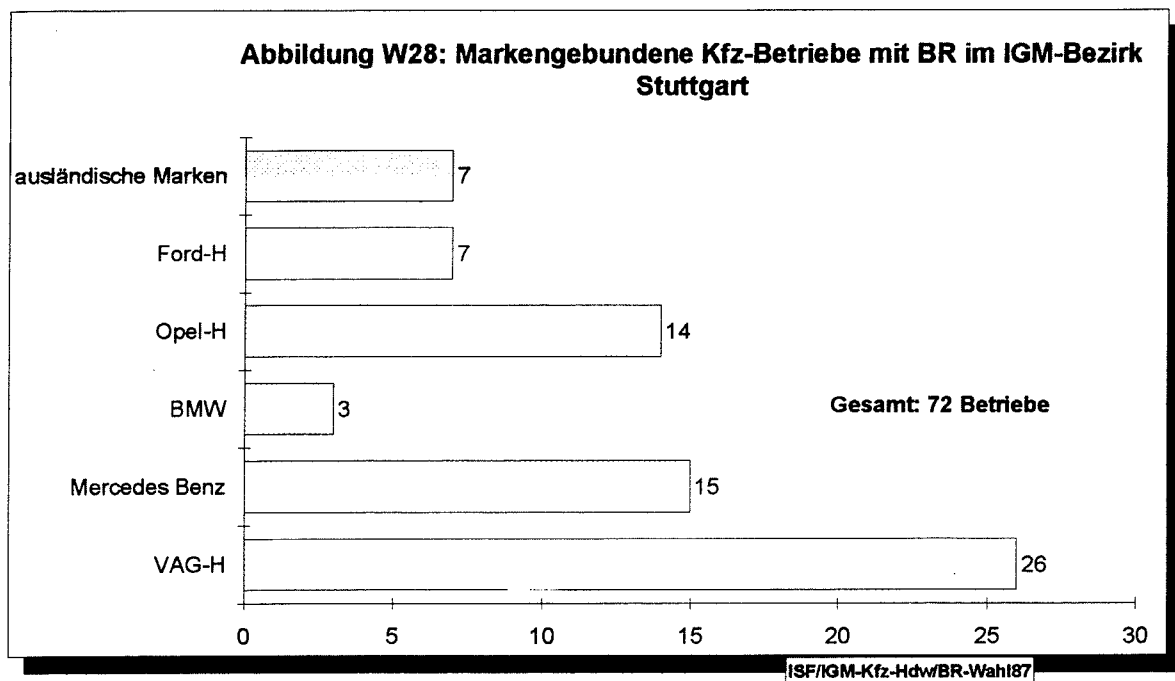
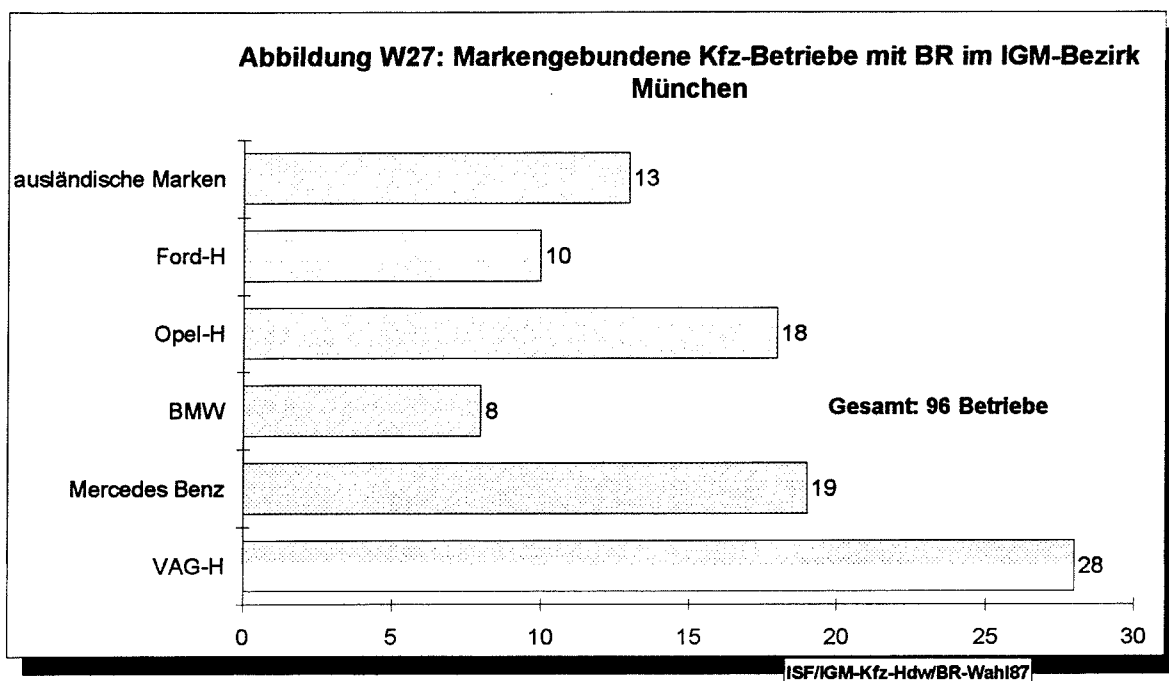
Die folgenden Abbildungen liefern einen Überblick über die Verteilung der Betriebe auf die wichtigsten Marken bzw. Anbietergruppen für die einzelnen Bezirke.











Besonders drastische Unterschiede sind hier nicht zu registrieren: VAG stellt durch die Bank die meisten Betriebe mit Betriebsrat, die zweite Position wird meist von Mercedes-Benz (S, H, M, B und Do - hier gleichauf mit Opel) eingenommen, in HH, F, und Do - (zusammen mit MB) findet sich Opel auf dem zweiten Platz, im Bezirk Wuppertal Ford.

Betrachtet man die Organisationsgrade nach den Haupt-Marken über die Bezirke hinweg, so zeigt sich, daß das Mercedes-Benz-Netz, das bezogen auf alle Bezirke mit gut 34 % den **höchsten Organisationsgrad** aufweist, nur in Frankfurt (mit fast 70 %) und Stuttgart (mit ca. 41 %) die höchsten Werte aufweist, Spitzenreiter in Berlin (32 %) und Hannover (39 %) sind die ausländischen Marken, in München (40 %) und Wuppertal (31 %) nimmt VAG diesen Platz ein, in Hamburg liegt BMW (mit 31 %), in Dortmund Ford (mit 42 %) an der Spitze.

Den **niedrigsten Organisationsgrad** über alle Marken und Bezirke weisen die BMW-Betriebe mit 22 % auf. In drei Bezirken bilden die Betriebe ausländischer Marken "die Schlußlichter", und zwar in den Bezirken München (10 %), Hamburg (13 %) und Wuppertal (18 %). BMW erreicht die jeweils niedrigsten Organisationsgrade mit knapp 10 % im Bezirk Dortmund und ca. 25 % im Bezirk Frankfurt, VAG trägt die "rote Laterne" im Bezirk Hannover (26 %), Ford in Berlin (5 %) und Stuttgart (15 %).<sup>162</sup>

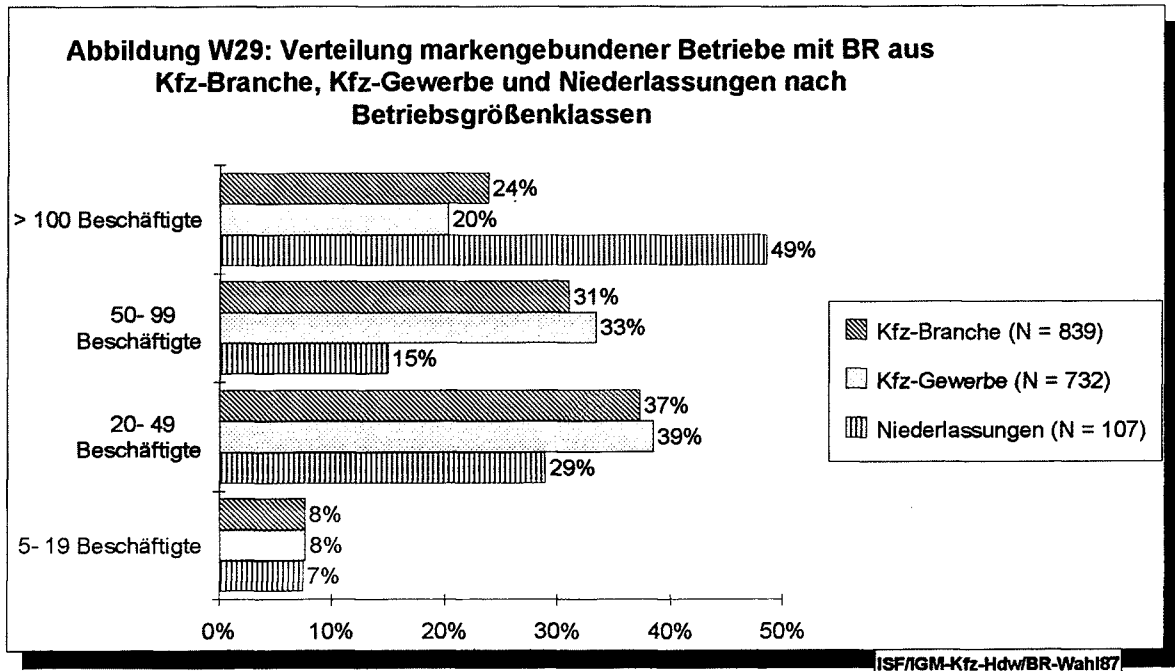
### 3.5 Einige Daten zur "Kfz-Branche"

Eine weitere interessante Teilgesamtheit unter den Betrieben mit gemeldetem Betriebsrat bildet die "Kfz-Branche"<sup>163</sup> (N = 839), die sich zusammensetzt aus den Werksniederlassungen (N = 107) auf der einen Seite und sämtlichen Betrieben, die ansonsten direkt mit Kraftfahrzeugen befaßt und nicht in anderen Branchen organisiert sind (wie das etwa bei Lackierereien und Karosseriebauern der Fall ist) auf der anderen Seite (wenn man so will handelt es sich hier um den Organisationsbereich des ZDK) (N = 732).

Die folgende Abbildung zeigt die Größenklassenverteilung der "Kfz-Branche" und stellt die Verteilung bei den Niederlassungen der der Betriebe des "Kfz-Gewerbes" gegenüber.

<sup>162</sup> Auch auf diese Bezirksergebnisse wirken sich zweifellos wiederum die Daten weniger Betriebe massiv aus, schon eine weitergehende Aufschlüsselung nach Verwaltungsstellen würde diesen Zusammenhang drastisch verdeutlichen. So dürfte sich die Spitzenstellung von VAG beim Organisationsgrad im Bezirk München mit einiger Wahrscheinlichkeit weitgehend daraus erklären, daß dort das größte deutsche Unternehmen des Kfz-Handwerks, das zum VAG-Netz zählt, angesiedelt ist. Einige weitere Aufschlüsse liefert die Tabelle W 6 in der Anlage.

<sup>163</sup> Die Zusammensetzung ist in Fußnote 144, S. 92 aufgeführt. Nicht dazu zählen die Gruppen Karosseriebau, "kein Kfz" und die VAG-Vertriebszentren.

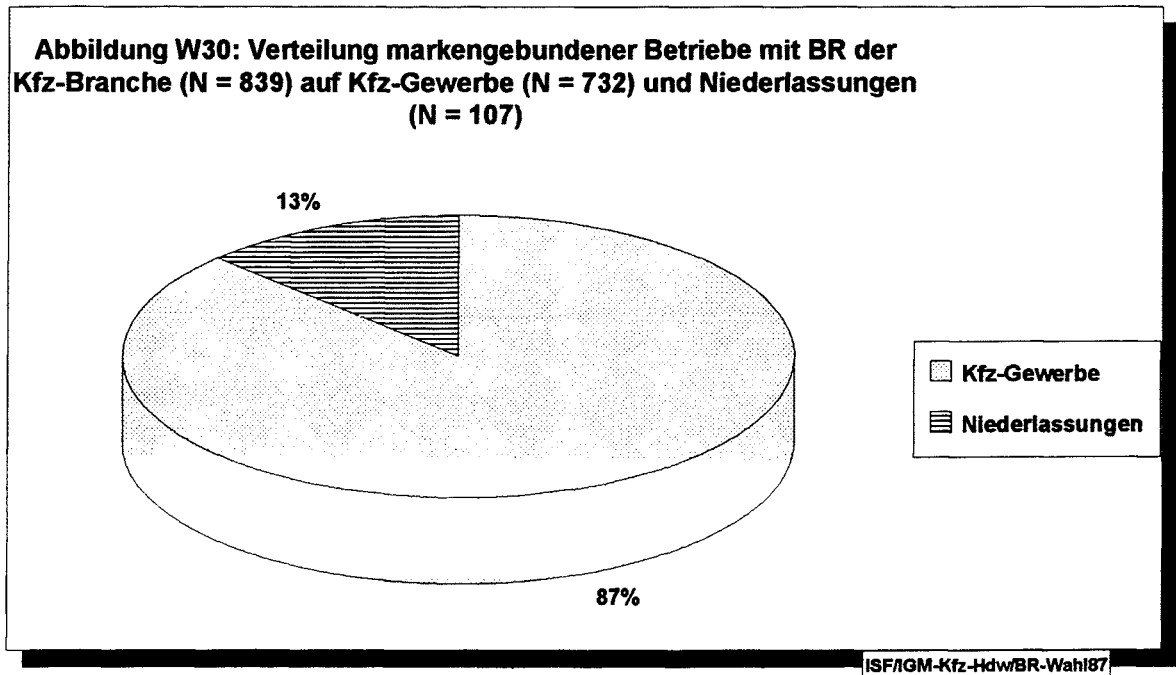


Eine nähere Betrachtung zeigt, daß sich die Strukturen ganz erheblich unterscheiden: Während bei den Niederlassungen die unteren Gruppen bis 99 Beschäftigte nur unterdurchschnittlich besetzt sind, finden sich in den Größenklassen ab 100 Beschäftigte fast die Hälfte der Niederlassungen; beim "Kfz-Gewerbe" dagegen ist die Verteilung deutlich gleichmäßiger, nur 20 % der Betriebe haben hier über 100 Beschäftigte.

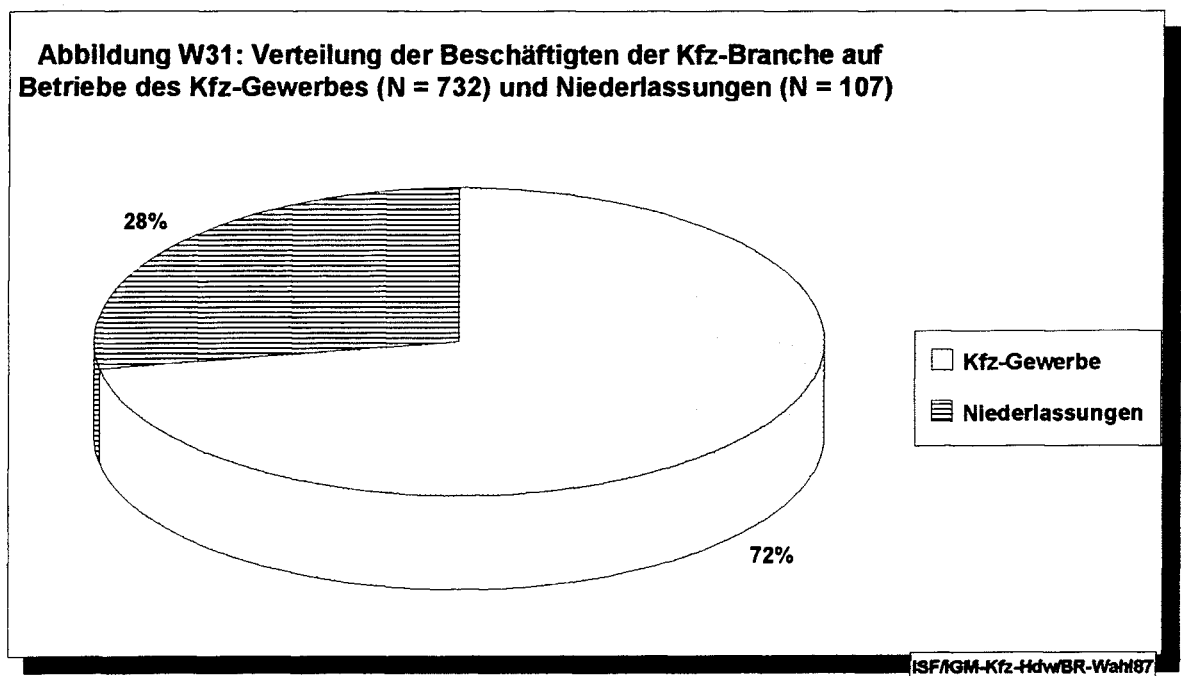
Die 107 Niederlassungen beschäftigen insgesamt 23.290 Arbeitskräfte (d.h. die durchschnittliche Betriebsgröße liegt bei 217), in den 732 übrigen Betrieben dagegen arbeiten 58.172 Personen - d.h. die durchschnittliche Betriebsgröße liegt hier bei 80 (bei den 566 Händlerbetrieben der fünf großen deutschen Marken sind übrigens 45.293 Personen beschäftigt, die Durchschnittsgröße liegt damit ebenfalls bei 80 Personen).

In der abschließenden Serie von Abbildungen wird die Aufteilung zwischen Niederlassungen und dem übrigen Kfz-Gewerbe nach verschiedenen Größen dargestellt.

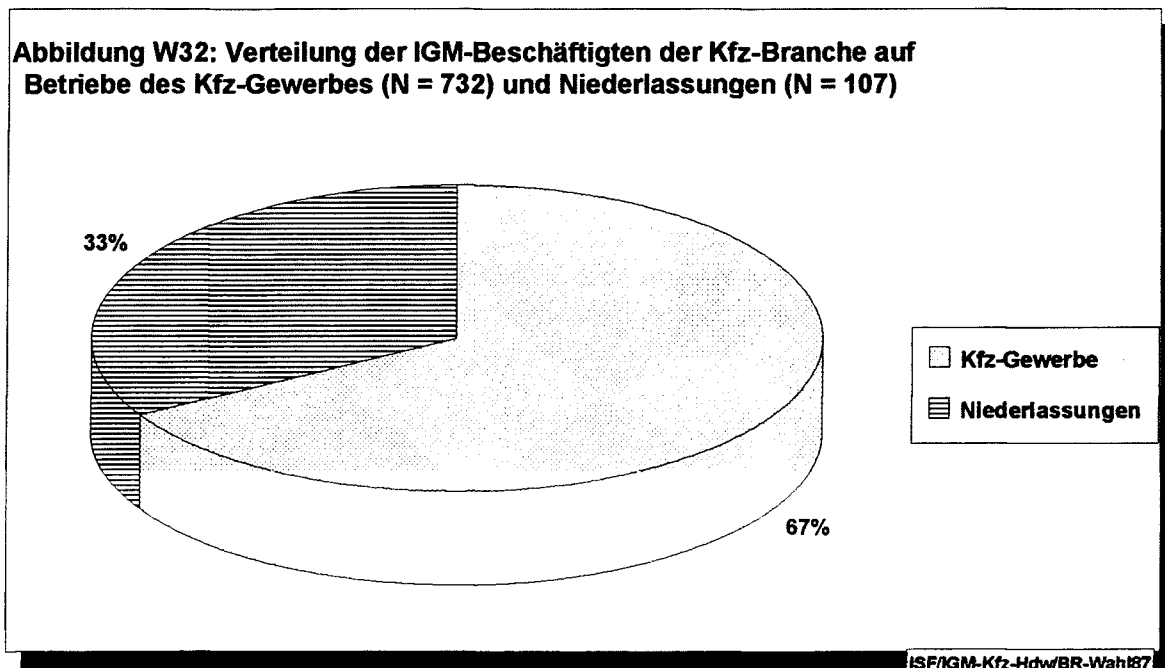
W 30 zeigt nochmals die Verhältnisse bezüglich der Betriebszahlen (13 % Niederlassungen, 87 % sonstige).



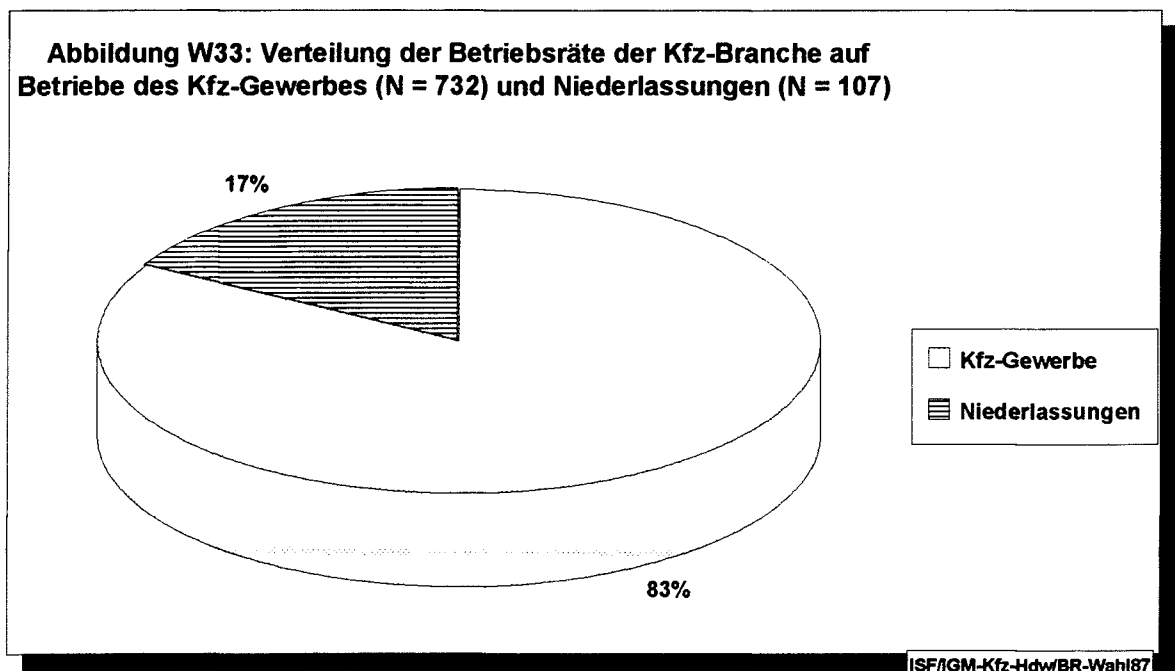
Die nächste Abbildung verdeutlicht, daß die Verteilung der Beschäftigten schon stärker zu Gunsten der Niederlassungen ausfällt.



Noch höher ist der Anteil der Niederlassungsbeschäftigten an den Gewerkschaftsmitgliedern mit 33 %.



In den folgenden beiden Abbildungen wird gezeigt, daß auch - bezogen auf die Betriebsratsmitglieder - ein überproportional hoher Anteil in Niederlassungen arbeitet (Niederlassungen stellen nur 13 % der Betriebe aber 17 % der Betriebsräte),

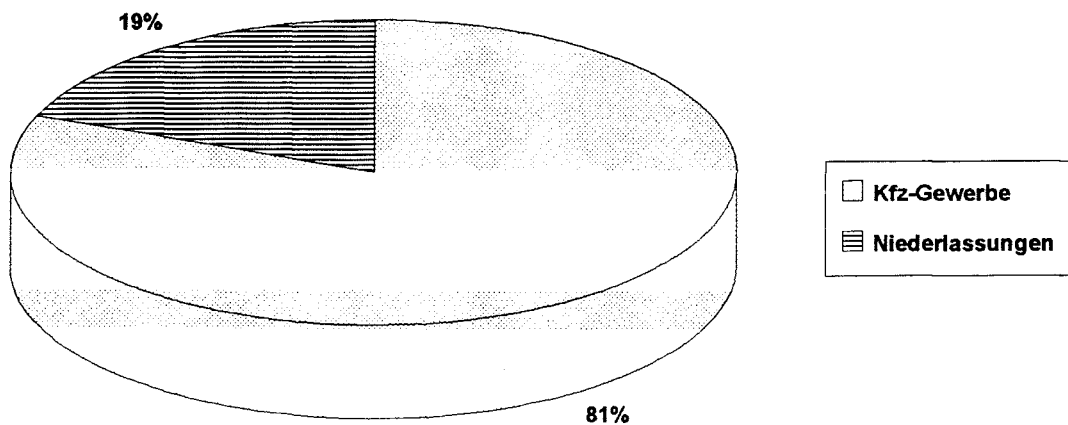


noch höher ist mit 19 % der Anteil der Niederlassungen an den organisierten Betriebsräten.



Mit den zum Schluß nur exemplarisch eingeführten Darstellungen sollte vor allem verdeutlicht werden, daß mit dem Material der Betriebsratswählerhebungen neben einer Reihe von allgemein informativen Grundauffrissen eine Vielzahl weiterer spezifischer Auswertungen möglich wären, die sich an den jeweiligen Interessen einzelner Akteure orientieren könnten.

**Abbildung W34: Verteilung der IGM-Betriebsräte in Betrieben der Kfz-Branche auf Kfz-Gewerbe (N = 732) und Niederlassungen (N = 107)**



ISF/IGM-Kfz-HdW/BR-Wahl87



## **IV. Mitbestimmungsprobleme und Ansätze zu betriebsübergreifender Kooperation**

### **1. Zur Handlungssituation der Handwerkssekretäre in den einbezogenen Verwaltungsstellen**

#### **1.1 Einführung**

Die gegenwärtige Situation und die Entwicklungsperspektiven der betrieblichen Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe sind eng verknüpft mit den Problemen der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit generell. So ist Interessenvertretungsarbeit in Betrieben des Kfz-Handwerks - wie in Kleinbetrieben allgemein - zum einen in starkem Maße auf externe Unterstützung durch die regionalen bzw. örtlichen Organisationen der Gewerkschaft angewiesen - die Qualität der gewerkschaftlichen Betreuung spielt eine entsprechend zentrale Rolle für die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung in Handwerksbetrieben. Zum anderen dürfte eine breitere Umsetzung innovativer betriebsübergreifender Interessenvertretungskonzepte ohne die Mitwirkung der Hauptamtlichen vor Ort kaum realisierbar sein. Ein Arbeitsschritt des Projekts bestand daher darin, Informationen zu den Arbeitsbedingungen und der Handlungssituation der Handwerkssekretäre in den Verwaltungsstellen zu sammeln. Erst vor diesem Hintergrund kann dann auf die Frage eingegangen werden, welche Rolle unter diesen gegebenen Rahmenbedingungen die Funktionäre "vor Ort" bei Aufbau und Stabilisierung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen - zwischen Interessensvertretungen von Kfz-Betrieben und zu den jeweiligen Betriebsräten bei den Automobilherstellern - spielen könnten.

Empirische Basis unserer Recherchen sind ausführliche Interviews mit hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären in ausgewählten Bezirken und Verwaltungsstellen. Von vornherein war davon auszugehen, daß sich die intensiveren empirischen Erhebungen schon aufgrund des Arbeitsaufwands auf ausgewählte Bezirke und dort wiederum auf einige Verwaltungsstellen beschränken müßten. Entscheidender Gesichtspunkt bei der Auswahl der einzubeziehenden Bezirke und Verwaltungsstellen war die Annahme, daß sich die Probleme und Bedingungen gewerkschaftlicher Handwerksarbeit im Kfz-Gewerbe in Abhängigkeit von verschiedenen regionalen und organisationspolitischen Gegebenheiten sehr unterschiedlich darstellen. Es sollten daher Bezirke und Verwaltungsstellen sowohl aus ländlich geprägten Regionen als auch aus städtischen Ballungszentren einbezogen werden; darüber hinaus Verwaltungsstellen mit unterschiedlicher Betriebsgrößenstruktur im Metallbereich (dominierender(e) Großbetrieb(e) vs. gemischte, klein- und mittelbetrieblich geprägte Betriebsstruktur) sowie Verwaltungsstellen mit unterschiedlichem Organisationsgrad im Kfz-Handwerk und unterschiedlicher Zahl von Kfz-Betrieben mit Betriebsrat.

Auf der Basis von Gesprächen mit Vertretern der Handwerksabteilung bei der Vorstandsverwaltung der IG Metall sowie anhand der Auswertung verfügbarer Informationen zur Vertretungssituation im Kfz-Handwerk wurden die Bezirke München, Stuttgart und Wuppertal<sup>164</sup> in die Unter-

<sup>164</sup> Vergleicht man den Anteil der Gewerkschaftsmitglieder Ende 1989 mit der Zahl der Beschäftigten 1988 im Kfz-Handwerk, kommt man für den Bezirk München auf einen Organisationsgrad von 10,7 %, für Stuttgart

suchung einbezogen. Innerhalb der Bezirke waren intensivere Recherchen vor Ort in drei bis fünf Verwaltungsstellen vorgesehen. Die Auswahl der Verwaltungsstellen sollte u.a. auf Basis der Daten der Betriebsratswählerhebung 1987 erfolgen. Dies konnte jedoch wegen des späten Eintreffens der Daten nicht in allen Fällen praktiziert werden, so daß die Verwaltungsstellen teilweise auch ohne diese Informationen auf Basis anderer Daten<sup>165</sup> und in Absprache mit den auf Bezirksebene zuständigen Sekretären ausgewählt wurden.

Insgesamt wurden im Rahmen der Untersuchung 13 Verwaltungsstellen<sup>166</sup> mit sehr unterschiedlichen Organisationsverhältnissen besucht. So reichte die Bandbreite der Organisationsgrade im Kfz-Handwerk der Verwaltungsstellen im Bezirk Wuppertal von etwa 3 % bis zu 40 %, im Bezirk München von etwa 1,5 % bis zu knapp 35 % und im Bezirk Stuttgart sogar von etwa 1 % bis zu knapp 85 %.<sup>167</sup> Durchweg höhere Organisationsgrade finden sich in den größeren Städten.<sup>168</sup>

Die Durchführung der entsprechenden Gespräche zog sich erheblich länger hin als geplant. Maßgeblich für die Verzögerungen war vor allem die Tatsache, daß im vorgesehenen Zeitraum aufgrund des Beitritts der fünf neuen Bundesländer auch Sekretäre aus dem Handwerksbereich sich für längere Zeit dort aufhielten, um den Aufbau von Verwaltungsstellen zu unterstützen. Andere Sekretäre waren durch diese zeitweise Abwesenheit von Kollegen arbeitsmäßig so überlastet, daß Gespräche erst später als ursprünglich geplant stattfinden konnten. In einem Bezirk kamen die besonderen zeitlichen Belastungen der zuständigen Kollegen durch eine aktuelle Tarifaueinandersetzung hinzu.<sup>169</sup> Der Stellenwert der Gespräche in den Verwaltungsstellen ging, das zeigte sich im Zuge ihrer Durchführung rasch, weit über die Funktion der Informationsgewinnung hinaus. So konnte sich, aufbauend auf diesen ersten Gesprächen, ein mehr oder minder intensiver Informationsaustausch entwickeln. Darüber hinaus wurden wichtige andere Informationsquellen erschlossen und für die weitere Arbeit hilfreiche Kontakte geknüpft.

Die folgenden Überlegungen gliedern sich in drei Teile: Zunächst werden einige allgemeine strukturelle Rahmenbedingungen und spezifische Anforderungen an die Gewerkschaftsarbeit im Handwerksbereich, speziell im Kfz-Handwerk, dargestellt. Diese werden dann - im zweiten Teil - am Beispiel der Problematik von Betriebsratsgründungen im Kfz-Gewerbe konkretisiert. Im dritten Teil wird dann beschrieben, wie die Verwaltungsstellensekretäre versuchen, das Dilemma zwi-

---

auf 14,4 % und für Wuppertal auf 15,9 %. (Daten der IG Metall, eigene Berechnungen; Zahlen für die Beschäftigten 1988 von der Bundesanstalt für Arbeit.)

<sup>165</sup> Vgl. FN 164.

<sup>166</sup> Dies waren die Verwaltungsstellen Rosenheim, Amberg, München, Coburg, Landshut und Würzburg im Bezirk München, Krefeld, Hagen und Wuppertal im Bezirk Wuppertal und Neckarsulm, Stuttgart und Mannheim im Bezirk Stuttgart. Zusätzlich fand ein Gespräch in der Verwaltungsstelle Berlin statt.

<sup>167</sup> Zur Datengrundlage vgl. FN 164.

<sup>168</sup> Der Einbezug von Verwaltungsstellen mit sehr niedrigem Organisationsgrad bei den Kfz-Betrieben hatte zwar einerseits den Nachteil, daß der damit verbundene Informationsgewinn zu konkreten Problemen der Gewerkschaftsarbeit im Kfz-Handwerk tendenziell geringer war, dieser Nachteil wurde aber in Kauf genommen, da sich so andererseits die Möglichkeit bot, der Frage nach den Ursachen der doch erheblichen regionalen Unterschiede im Organisationsgrad ein und derselben Handwerksbranche etwas näher nachzugehen.

<sup>169</sup> Gleichwohl standen alle Gesprächspartner dem Projekt aufgeschlossen gegenüber und nahmen sich Zeit, ausführlich auf die Fragen einzugehen.

schen hohen Anforderungen und ihren begrenzten Handlungsmöglichkeiten in der Handwerksarbeit zu lösen und es werden einige - z.T. bereits erprobte - organisationspolitische Lösungsmodelle zur Weiterentwicklung der Handwerksarbeit vorgestellt.

Betont sei nochmals, daß die Basis unserer Darstellung der Situation in den Verwaltungsstellen die subjektive Wahrnehmung ihrer Handlungsprobleme durch hauptamtliche Sekretäre aus sehr unterschiedlichen - nicht nach den Gesichtspunkten der Repräsentativität ausgewählten - Verwaltungsstellen ist. Dabei treffen die meisten der hier beschriebenen Bedingungen gewerkschaftlicher Arbeit im Kfz-Gewerbe - nicht zuletzt auch in der Perspektive der befragten Sekretäre - für die Handwerksarbeit generell zu, auch wenn für das Kfz-Gewerbe wiederum einige strukturelle Besonderheiten gelten.

## 1.2 Strukturelle Rahmenbedingungen der gewerkschaftlichen Arbeit im Kfz-Handwerk

Wie sich aus den Statistiken ablesen läßt, die für alle Verwaltungsstellen vorliegen, weisen die Kfz-Mechaniker innerhalb des Metallhandwerks jeweils die höchsten Mitgliederzahlen auf.<sup>170</sup> Danach folgen die Schlosser und Elektriker. In erster Linie sind die höheren Organisationsgrade offenbar auf zwei Bedingungen zurückzuführen, die das Kfz-Handwerk von den anderen Handwerksbranchen unterscheiden: Im Gegensatz zu Handwerken wie dem Heizungs- und Sanitärhandwerk, bei dem die Beschäftigten meist auf Baustellen arbeiten, findet die Arbeit im Kfz-Handwerk ausschließlich im jeweiligen Betrieb statt. Eine kontinuierliche Interessenvertretungsarbeit für Betriebsräte, aber auch für Gewerkschaftsvertreter ist unter diesen Bedingungen einfacher zu organisieren, als wenn die Beschäftigten auf verschiedenen, und noch dazu wechselnden, Baustellen arbeiten.

Eine andere Besonderheit des Kfz-Handwerks zeigt sich bei der Betriebsgrößenstruktur. Die Mehrzahl der Betriebe ist zwar - wie in anderen Handwerksbranchen - sehr klein und beschäftigt durchschnittlich nur acht Arbeitnehmer. Daneben existiert jedoch auch eine Reihe großer Betriebe, in denen mehrere hundert Arbeitnehmer arbeiten und die häufig in größeren Städten angesiedelt sind. In den meisten dieser großen Betriebe ist der Anteil der Arbeitnehmer, die Mitglieder der Gewerkschaft sind, vergleichsweise hoch. Daher beruht der hohe Organisationsgrad im Kfz-Gewerbe in einigen Verwaltungsstellen oft nur auf der vergleichsweise großen Organisationsbereitschaft und den günstigen Organisationsvoraussetzungen eines einzigen großen Kfz-Betriebs (oder einiger weniger).

Ein weiterer Aspekt, der sich auf die gewerkschaftliche Betreuung von Betrieben des Kfz-Handwerks erschwerend auswirkt, ist die - trotz der vereinzelt anzutreffenden großen Kfz-Betriebe - starke regionale Streuung der Kfz-Betriebe. Besonders schwierig stellt sich für die Se-

<sup>170</sup> Die vergleichsweise große Bedeutung des Kfz-Handwerks für die gewerkschaftspolitische Handwerksarbeit zeigt sich z.B. auch in der allgemein hohen Beteiligung von Betriebsräten des Kfz-Gewerbes an der gewerkschaftlichen Gremienarbeit im Metallhandwerk.



ekretäre häufig die Arbeit in ländlich strukturierten großräumigen Verwaltungsstellen dar. So sind in extremen Fällen Betriebe in einem Umkreis bis zu 200 km in verkehrstechnisch schlecht erschlossenen Regionen zu betreuen, wodurch schon ein erheblicher Teil der Arbeitskapazität der Sekretäre absorbiert wird.<sup>171</sup> Diese Situation trägt sicher wesentlich dazu bei, daß der gewerkschaftliche Organisationsgrad in solchen ländlichen Gebieten aufgrund der geringen tatsächlich verfügbaren Betreuungskapazitäten trotz einer hohen Zahl von Arbeitnehmern im Handwerksbereich sehr niedrig liegt. Die schwierigen regionalen Bedingungen lassen sich teilweise auch an einem deutlichen "Betreuungs- und Organisationsgefälle" innerhalb von Verwaltungsstellen ablesen: In einigen Verwaltungsstellen, bei denen eine Großstadt den Hauptteil des Betreuungsbereichs bildet, gleichzeitig aber auch ländliche Gebiete im Umland umfaßt, zeigen die Organisationsdaten deutlich eine stärkere Konzentration der Handwerksarbeit auf das jeweilige Stadtgebiet, zumal sich dort i.d.R. die großen Betriebe des Kfz-Handwerks konzentrieren.

Die Gewerkschaftsarbeit im Handwerksbereich hat es darüber hinaus mit Arbeitskräften zu tun, die beruflich sehr mobil sind. Ein oft mehrfacher Betriebswechsel nach Abschluß der Ausbildung und/oder in den ersten Berufsjahren - sei es in einen anderen Handwerksbetrieb oder, ganz ausgeprägt im Kfz-Gewerbe, ganz aus der Branche des erlernten Handwerksberufs heraus - ist nach wie vor typisch für den Berufsverlauf handwerklich ausgebildeter Fachkräfte. Gewerkschaftliche Organisationserfolge - Aktionen zur Mitgliederwerbung im Handwerk setzen z.B. häufig bei den Auszubildenden in den Berufsschulen an - werden durch diese hohe Fluktuation häufig wieder zunichte gemacht, denn aufgrund ihrer begrenzten Kapazitäten ist es den Verwaltungsstellen i.d.R. nicht möglich zu verfolgen, wohin diese Mitglieder wechseln, um sie über ihre neuen Betriebe weiter anzusprechen.

Trotz der besonders schwierigen strukturellen Randbedingungen der gewerkschaftlichen Handwerksarbeit stehen dafür in den Verwaltungsstellen nur unzureichende Kapazitäten zur Verfügung: So gehört innerhalb der Verwaltungsstellen zum Zuständigkeitsbereich der Sekretäre nicht nur das Kfz-Handwerk, sondern darüber hinaus zumindest noch der gesamte übrige, sehr vielfältige Bereich des Metallhandwerks. Das heißt, daß Betriebe aus sehr unterschiedlichen Branchen mit einer Reihe unterschiedlicher Tarifverträge zu betreuen sind. In der Mehrzahl der einbezogenen Verwaltungsstellen ist der für das Metallhandwerk zuständige Sekretär außerdem mit weiteren Aufgaben beschäftigt. Dazu zählen:

- die Betreuung von Industriebetrieben;
- in einigen großstädtischen Verwaltungsstellen die Betreuung aller Betriebe innerhalb eines Stadtbezirks;
- die Bearbeitung anderer Aufgabenbereiche (z.B. Arbeitsrecht, Arbeitssicherheit, Schwerbehindertenarbeit, Ausländer, Jugend, berufliche Bildung, Öffentlichkeitsarbeit).

<sup>171</sup> Statt "vor Ort" verbringen die zuständigen Sekretäre in solchen ländlichen Verwaltungsstellen oft den Großteil ihrer Arbeitszeit im Auto (vgl. auch Wassermann 1989, S. 106).

### 1.3 Anforderungen an gewerkschaftliche Handwerksarbeit und spezielle damit verbundene Probleme

Versuche der Verwaltungsstellensekretäre, gewerkschaftliche Arbeit in Handwerksbetrieben zu installieren und ihre organisationspolitische Basis im Handwerk zu verbreitern, sehen sich in diesem Bereich zunächst einmal massiven Zugangsbarrieren gegenüber, so daß bei vielen der befragten Handwerkssekretäre die Einschätzung anzutreffen ist, daß Handwerksbetriebe, in denen nicht bereits aktive Mitglieder oder gar ein Betriebsrat vorhanden sind, für "gewerkschaftliche Arbeit praktisch dicht sind".

Diese spezifischen Zugangsbarrieren hängen zum einen mit den besonderen sozialen Strukturen vieler Handwerksbetriebe zusammen: der unmittelbaren sozialen Nähe zwischen Arbeitnehmern und "Inhaber-Unternehmer", dem oft patriarchalischen Selbstverständnis vieler handwerklicher Betriebsinhaber, das die Existenz gegensätzlicher Interessen im Betrieb und das kollektive Recht zu ihrer Vertretung schlicht leugnet. Da in vielen Kfz-Betrieben die Eigentümer noch selbst mitarbeiten, ist diese Situation häufig anzutreffen, allerdings ist schon in den größeren Kfz-Betrieben eine höhere Akzeptanz gegenüber den Gewerkschaften - in einzelnen Fällen bis hin zur Einstufung als "betrieblicher Ordnungsfaktor" - anzutreffen.<sup>172</sup>

Aber auch die Beschäftigten im Handwerk verhalten sich gegenüber einem Engagement in der Gewerkschaft oft eher abwartend, teilweise sogar ablehnend. So herrscht in den Kleinbetrieben eine hohe Transparenz der Arbeitsabläufe; die - im Kfz-Handwerk z.B. durch die Abhängigkeit von den Automobilherstellern - eingeschränkte Handlungsfähigkeit der Unternehmensleitung wird von den Beschäftigten durchaus erkannt. Sie haben unmittelbaren Kontakt mit den betrieblichen Entscheidungsträgern und versuchen auch, ihre Anliegen direkt mit ihnen auszuhandeln. Dadurch entsteht häufig der Eindruck, daß innerhalb dieses begrenzten Rahmens die Anliegen der Belegschaft vergleichsweise angemessen berücksichtigt werden (bzw. es besteht der Eindruck, daß zumindest der Versuch gemacht wird, das zu tun).

Wegen der relativ ganzheitlich aufgebauten Arbeitsvollzüge, die aufgrund des hohen Qualifikationsstandes weitgehend eigenständig beherrscht werden und Spielräume für eine gewisse Selbständigkeit bei der Arbeit bieten, tendieren viele Beschäftigte in Handwerksbetrieben außerdem häufig dazu, sich in gewisser Weise eher als Vertreter der Betriebe, bei denen sie beschäftigt sind, zu sehen, denn als Lohnabhängige in einem grundlegenden Interessengegensatz zur Arbeitgeberseite (vgl. auch Mendius u.a. 1987, S. 178 ff.). Eine relativ starke Verhandlungsposition der Arbeitnehmer ergibt sich auch häufig dadurch, daß sie als Fachkräfte für den Betrieb einerseits nur schwer zu ersetzen sind, auf der anderen Seite aber angesichts des nach wie vor großen Fachkräftemangels in der Branche günstige Voraussetzungen für einen Wechsel zu einem anderen Betrieb mit zumindest gleichwertigen Beschäftigungsbedingungen haben. Nach Meinung einiger Sekretäre ist je-

<sup>172</sup> Ein Grund dafür könnte - neben der großenbedingt anderen Sozialstruktur dieser Betriebe - darin liegen, daß es oft die Inhaber solcher großer Kfz-Betriebe sind, die maßgebliche Funktionen im Rahmen der handwerklichen Selbstverwaltung und in der Kfz-Innung ausüben und durch die Mitarbeit von Arbeitnehmervertretern in den dortigen Gremien mit gewerkschaftlichen Positionen konfrontiert werden.

doch festzuhalten, daß zum einen diese "individualistischen" Alternativen der Interessenwahrnehmung nur einem Teil der Belegschaften (den jüngeren, besonders aktiven und qualifizierten Arbeitskräften) wirklich zu Gebote stehen und daß generell die Gefahr besteht, daß die Möglichkeiten überschätzt werden, auf diese Weise seine Belange zu vertreten. Vor allem aber besteht die Gefahr einer zunehmenden Vereinnahmung der Arbeitskräfte durch die Betriebe, ohne daß dem entsprechende Gegenleistungen gegenüberstünden. Daher darf die besondere Situation in Handwerksbetrieben - und insbesondere im Kfz-Handwerk - nicht in der Weise mißverstanden werden, als sei dort gewerkschaftliche Arbeit überflüssig. Vielmehr müßten gewerkschaftliche Rechte weiterhin in vielen Fällen gegen Arbeitgeber, die den "Herr im Haus bin ich"-Standpunkt vertreten, erbittert durchgesetzt werden - was jedoch nur möglich sei, wenn den Belegschaften zunächst vermittelt wird, welche Rechte sie haben, wo und wie diese Rechte verletzt werden und welche Wege es gibt, Abhilfe zu schaffen. Angesichts des skizzierten Erfahrungshintergrundes vieler Handwerksgelesen ist allein das schon oft ein schwieriges Unterfangen.

Fast alle befragten Verwaltungsstellensekretäre berichten von Versuchen, über aufwendige organisationspolitische Kampagnen den Mitgliederstand in Handwerksbetrieben anzuheben. Dabei bedienen sie sich vielfältiger Mittel (Verteilen von Flugblättern, Anzeigen in Zeitungen, Seminare, die speziell das Metallhandwerk bzw. das Kfz-Handwerk betreffende Themen behandeln u.a.). Allerdings scheinen diese Maßnahmen nur dann erfolgreich zu sein, wenn sie in ein umfassenderes Konzept eingebunden sind und insbesondere, wenn sie kontinuierlich durchgeführt werden. Das aber ist in vielen Fällen - angesichts der geschilderten Kapazitätsengpässe und immer wieder dazwischenkommender unvorhergesehener Anforderungen - kaum möglich. Unsystematische, nicht durchgehaltene organisationspolitische Aktivitäten dagegen - so der Eindruck bei einigen Sekretären - verpuffen oft wirkungslos, jedenfalls lassen sich keine unmittelbaren Erfolge hinsichtlich Mitgliederzuwachsen oder Betriebsratsneuwahlen beobachten. Da auch Informationskampagnen zu unterschiedlichen Themen (z.B. Tarifverhandlungen, Arbeitszeitverkürzung, Unfallverhütung) oft kaum Resonanz seitens der Belegschaften nichtorganisierter Betriebe finden, verstärkt sich der Eindruck weiter, daß man als Vertreter der Gewerkschaft von außen unter den gegebenen Umständen nur sehr schwer in diese Betriebe hineinzuwirken vermag.

Dort, wo im Handwerk bereits betriebliche Interessenvertretungen bestehen oder wo man zumindest auf Kontakte zu einzelnen, gewerkschaftlich aktiven Belegschaftsmitgliedern in Handwerksbetrieben<sup>173</sup> aufbauen kann, setzt erfolgreiche gewerkschaftliche Arbeit eine hohe personelle Kontinuität der Betreuung voraus: Notwendige Bedingung für den Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses der Gewerkschaft zu den Betriebsräten und Belegschaften scheint zu sein, daß die gewerkschaftliche Handwerksarbeit stetig und dauerhaft von ein und derselben Person getragen wird. Gefordert ist eine feste, jederzeit ansprechbare und flexible "Bezugsperson".<sup>174</sup> Bis seitens der Gewerkschaft eine solche stabile Beziehung zu den Belegschaften und Betriebsräten ihrer

<sup>173</sup> Schon wegen der geringen Betriebsgrößen spielt die Vertrauensleutearbeit, die - zumindest wenn man der Programmatik folgt - das eigentliche Standbein gewerkschaftlicher Betriebspolitik bildet und in größeren Metallbetrieben oft tatsächlich einen hohen Stellenwert hat, in Handwerksbetrieben in der Regel kaum eine Rolle.

<sup>174</sup> Ein solches persönliches Vertrauensverhältnis erscheint um so wichtiger, als gerade in Klein-/Handwerksbetrieben der persönliche Druck, dem sich Betriebsräte oder aktive Gewerkschaftsmitglieder hier oft seitens des Arbeitgebers ausgesetzt sehen, erheblich ist.

Handwerksbetriebe aufgebaut ist, vergehen meist längere Zeiträume. Daß eine solche kontinuierliche Betreuungsarbeit bezogen schon auf die bestehenden Betriebe (vor allem angesichts der üblichen Mehrfachzuständigkeit der Handwerkssekretäre) kaum zu leisten ist, liegt auf der Hand. Der Widerspruch besteht aber gleichwohl und Lösungen sind offensichtlich nicht in Sicht. Zusätzlich erschwert wird die Situation durch die in manchen Verwaltungsstellen anzutreffende personalpolitische Praxis, den Arbeitsbereich Handwerk als Anfangs- und Durchgangsposition für neue Hauptamtliche zu nutzen, mit entsprechend hoher Fluktuation auf dieser Position.

Weitaus höher als in größeren Betrieben sind in Handwerksbetrieben auch die Anforderungen an den Betreuungsaufwand und dessen Qualität. Dort, wo Betriebsräte existieren, sind sie oft unerfahren und mit ungenügenden zeitlichen und sachlichen Ressourcen ausgestattet. Betriebsräte in Handwerksbetrieben erwarten von "ihrem" Sekretär daher oft Unterstützung in fast allen Bereichen der Betriebsratsarbeit: "Beraten" kann in manchem kleineren Betrieb mit einer schwachen Interessenvertretung auch "Handeln" heißen: Vorbereitung von Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen, Teilnahme an Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite, Formulieren von Briefen und Vereinbarungstexten (vgl. Wassermann 1992, S. 33).

#### **1.4 Betriebsratsgründungen und Probleme der Betriebsratsarbeit im Kfz-Gewerbe**

Nach Ansicht der meisten Sekretäre der am ehesten erfolgsversprechende Weg, Gewerkschaftsarbeit in das Handwerk hineinzutragen und die organisationspolitische Basis in diesem Bereich zu erweitern, ist es, dazu beizutragen, daß Betriebsräte gewählt werden. Erst mit der Schaffung dieser gesetzlich vorgesehenen (mit entsprechendem Schutz vor Willkürakten der Arbeitgeber auf der einen und Mitbestimmungsrechten auf der anderen Seite versehenen) Institution werde so etwas wie eine einigermaßen verlässliche Basis geschaffen, auf der gewerkschaftliche Aktivitäten dann aufbauen können.

Allgemein wird von den Sekretären festgestellt, daß Betriebsratsneugründungen häufig dann in Angriff genommen werden, wenn innerbetriebliche Probleme über längere Zeit andauern und nicht mehr ohne Hilfe von außen zu bewältigen scheinen. Solange dies nicht der Fall ist, also keine unmittelbar bedrohliche Situation auftritt, bei der betriebliche "Grundrechte" der Arbeitnehmer tangiert sind, erscheint es dagegen i.d.R. nur schwer möglich, von außen Anstöße zur Gründung eines Betriebsrats zu liefern.

Betriebsrats-Gründungen im Kfz-Gewerbe bilden denn auch oft den Endpunkt langwieriger, massiver innerbetrieblicher Konflikte, deren Anlaß z.B. die Einführung neuer Arbeitszeitregelungen sein kann, mit denen die Kfz-Betriebsinhaber auf die neuen Anforderungen ihrer Hersteller nach einer Ausdehnung der Betriebsöffnungszeiten reagieren, oder aber Streitfragen im Zusammenhang mit der Lohnfindung, deren Grundlage die von den Herstellern vorgegebenen Arbeitswerte sind. Erst aufgrund solcher Auseinandersetzungen, so der verbreitete Eindruck, befassen sich Beschäftigte aus dem Kfz-Handwerk mit der Gründung eines Betriebsrats und treten deshalb an die Gewerkschaft heran.



Ein aktueller massiver betrieblicher Konflikt kann zwar den Anlaß für Bestrebungen zur Wahl eines Betriebsrats bilden, damit die Wahl jedoch letztlich erfolgreich durchgeführt werden kann, ist weit mehr erforderlich. Angefangen von der Suche nach Kandidaten für einen Wahlausschuß und deren Beratung sowie Unterstützung, über die Einleitung der Wahl bis zur Nominierung von Kandidaten und zur Durchführung der Wahl selbst, ist die fachliche Kompetenz des Sekretärs ständig gefragt. Darüber hinaus muß er aber auch oft noch Konflikte mit dem Arbeitgeber austragen, seine "Kandidaten" bei der Stange halten usw. Denn bei dem Versuch, Betriebsratswahlen durchzuführen, sehen sich die Beschäftigten nach den übereinstimmenden Beobachtungen der Sekretäre oft massiven Repressalien seitens der Betriebseigentümer ausgesetzt.

In dieser Situation kommt es immer wieder dazu, daß Mitglieder des Wahlvorstands durch die Betriebe gekündigt werden und in der Folge Auseinandersetzungen stattfinden, die (wenn nicht die betroffenen Kollegen "freiwillig" ihre Kandidatur zurückziehen) häufig erst vor dem Arbeitsgericht entschieden werden können.

Gerade in dieser Phase spielt für den Durchhaltewillen des Betriebsratskandidaten das Vertrauensverhältnis zu "seinem" Handwerksekretär und dessen Präsenz eine entscheidende Rolle: Die betrieblichen Akteure (vor allem die Mitglieder des Wahlvorstandes, Betriebsratskandidaten) müssen auf die möglichen Auseinandersetzungen vorbereitet werden, d.h. sie müssen "präventiv" über mögliche Schikanen der Unternehmensseite informiert werden, und es müssen ihnen ihre Rechte in diesen Konflikten ebenso wie die Wege, wie sie sich durchsetzen lassen, klargemacht werden. In der "heißen" Phase einer Betriebsratswahl muß der zuständige Sekretär (bzw. insbesondere in Fragen des Rechtsschutzes auch weitere Funktionäre) auch tatsächlich für Auskünfte und Hilfestellungen verfügbar und gegebenenfalls auch in der Lage sein, kurzfristig "vor Ort" zu erscheinen.

Nach einer erfolgreichen Betriebsrats-Wahl müssen die Sekretäre den neu gewählten Betriebsrat häufig intensive Hilfestellungen leisten, bis sich eine gewisse Routine in der Interessenvertretungsarbeit einstellt. Das fängt bei ganz trivialen Dingen an, wie Informationen darüber, welche Freistellungsrechte der Betriebsrat hat, auf welcher Ausstattung durch das Unternehmen er bestehen kann (Fachliteratur, Büromaterial usw.) Es geht weiter über die Hilfe bei der Durchsetzung des Besuchs von Bildungsveranstaltungen für den Betriebsrat ( 37,6 und 37,7 BetrVG), die bei neu gewählten Betriebsräten einerseits besonders wichtig, andererseits erfahrungsgemäß oft auch besonders schwer durchzusetzen sind. Unterstützung wird aber ebenso benötigt beim Abschluß erster Betriebsvereinbarungen, bei der Umsetzung zunächst oft der Basisregelungen der Tarifverträge und dann bei den jeweiligen Veränderungen. Kommt es zu einer Überprüfung der Eingruppierung der Beschäftigten (Handwerkssekretäre gehen davon aus, daß sie in sehr vielen Fällen nicht den tarifvertraglichen Vorgaben entspricht) ist dabei meist wiederum intensive Betreuung durch den Sekretär erforderlich. Das gleiche gilt, wenn arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen in diesem Bereich oder bei personellen Einzelmaßnahmen anstehen. Der Prozeß, bis sich ein Betriebsrat konsolidiert hat und in der Lage ist, seine Aufgaben so weitgehend selbständig wahrzunehmen, daß sich die Inanspruchnahme des zuständigen Sekretär auf eine "normale" Betreuung zurückführen läßt, kann sich, das zeigen auch andere Untersuchungen zur gewerkschaftlichen Betreuung im Kleinbetriebli-



chen Bereich, über längere Zeiträume (u.U. über Jahre) hinziehen (vgl. Neumann u.a. 1989, S. 88 f.).

Selbst dann, wenn in einem Handwerksbetrieb ein neu installierter Betriebsrat nach einer gewissen Zeit selbständig "arbeitet", ist der Fortbestand der betrieblichen Interessenvertretung häufig stärker gefährdet als in größeren Betrieben. Betriebsratsarbeit in Handwerks-/ Kleinbetrieben wird nicht selten nur von einer Person "getragen".<sup>175</sup> Häufig sind in Handwerksbetrieben solche Arbeitskräfte gewerkschaftlich aktiv, die sich auch in anderen Bereichen stark engagieren und eine hohe fachliche Qualifikation aufweisen. So vorteilhaft es aus der Interessenvertretungsperspektive ist, über solche "Vorreiterfiguren" zu verfügen, so problematisch kann es sich aber auch wiederum für die Vertretungssituation im Betrieb auswirken: Wegen ihrer fachlichen Qualifikationen haben diese Arbeitskräfte gute Möglichkeiten, in andere Betriebe des Handwerks zu wechseln oder innerhalb ihres Betriebes auf mittlere Leitungspositionen aufzusteigen. Andere verlassen den Betrieb, um eine weiterführende schulische Ausbildung zu absolvieren. Bei der geringen Zahl an gewerkschaftspolitisch engagierten Mitarbeitern in den meisten Handwerksbetrieben entstehen dadurch Lücken, die nur schwer wieder zu füllen sind.<sup>176</sup>

Allerdings tragen teilweise auch innerbetriebliche Entwicklungen dazu bei, daß ein Betriebsrat sein Amt zur Verfügung stellt. Besonders neu gewählte Betriebsräte sehen sich immer wieder Versuchen der Betriebseigentümer gegenüber, die sie zur Aufgabe ihrer Betriebsratsposition veranlassen sollen. Dabei stehen die Betriebsräte in den Kfz-Betrieben häufig unter dem starken Druck der Geschäftsleitungen, was bis zu Kündigungsdrohungen reichen kann.<sup>177</sup> Allerdings berichten die Sekretäre ebenso von Fällen, in denen Betriebsräte ihr Mandat aus eigenem Entschluß niederlegen. Dabei spielt die Doppelbelastung aus normaler Berufstätigkeit und Interessenvertretungsfunktion eine wesentliche Rolle.<sup>178</sup> Anlaß dafür ist oft ein innerbetrieblicher Aufstieg. Die betroffenen Arbeitnehmer befürchten offenbar, daß sie bei Beibehaltung gewerkschaftlicher Positionen und Funktionen mit Sanktionen seitens des Arbeitgebers rechnen müßten und sie gehen davon aus, daß sich die Übernahme von Vorgesetztenfunktionen mit Weisungsbefugnis und die Ausübung eines Betriebsratsamtes wechselseitig ausschließen. Das "Befördern" von Betriebsratsmitgliedern in Führungsfunktionen kann in einigen Fällen als regelrechte Strategie angesehen werden, durch die engagierte Arbeitskräfte von ihren Posten "weggelobt" werden.<sup>179</sup> Gerade in größeren Kfz-Hand-

<sup>175</sup> Insofern scheint die Position einiger von uns befragter Handwerkssekretäre plausibel, die ihre Unterstützung einer Betriebsratswahl in einem Handwerksbetrieb von einem vorher zu erreichendem Mindestorganisationsgrad (z.B. 50 %) abhängig machen, da nach ihrer Erfahrung nur auf einer solchen Mitgliederbasis die Überlebensfähigkeit eines neu gewählten Betriebsrats als einigermaßen gesichert angesehen werden kann.

<sup>176</sup> Ähnliche Probleme tauchen auch etwa dann auf, wenn eine solche Figur - oft der langjährige Betriebsratsvorsitzende - in Rente geht.

<sup>177</sup> Ein weitgehender Kündigungsschutz für Betriebsräte (KSchG 15,1) verhindert in den meisten Fällen, daß Kündigungen tatsächlich vollzogen werden können.

<sup>178</sup> Zwar sehen die Regelungen des BetrVG vor, daß auch Betriebsratsmitgliedern, die nicht völlig von der Arbeit freigestellt sind (erst ab 300 Beschäftigte und nur für einen Teil der Betriebsräte möglich), sondern ihre Tätigkeit neben weiterlaufender Berufsarbeit ausüben, die Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Rahmen der Interessenvertretungsarbeit innerhalb der normalen Arbeitszeit ermöglicht werden soll. In der Praxis funktioniert die Wahrnehmung der "Doppelrolle" auch hier oft nur um den Preis überdurchschnittlicher und kaum angemessenen ausgeglichener Belastungen.

<sup>179</sup> Plausibel scheint die Annahme, daß solche Versuche gegenüber Maßnahmen, gewerkschaftlich aktive Arbeitnehmer ganz aus den Kfz-Betrieben zu verdrängen, einen wichtigen Stellenwert haben. Da es sich in den mei-

werksbetrieben, die über eine gewisse Zahl mittlerer Führungspositionen verfügen, ist eine solche Strategie häufiger anzutreffen.

Behalten Betriebsratsmitglieder trotz eines innerbetrieblichen Aufstiegs ihre Position bei, so sind sie durch ihre neue Funktion im Unternehmen häufig arbeitsmäßig so stark belastet, daß sie für ihre Interessenvertretungsarbeit nicht mehr genügend Zeit finden. Oft kommt es dann nach Schilderungen der Sekretäre zu einer regelrechten "Entfremdung" zwischen solchen Betriebsräten und ihrer Verwaltungsstelle, Kontakte brechen dann u.U. ganz ab.

## **1.5 Gewerkschaftsarbeit im Kfz-Handwerk: zwischen begrenzten Kapazitäten und steigenden Anforderungen**

### **1.5.1 Bewältigungsstrategien "vor Ort"**

Die Handlungssituation der meisten Handwerkssekretäre ist demnach einerseits durch eine fast unüberbrückbar erscheinende Kluft zwischen ihren begrenzten Arbeitskapazitäten und den schwierigen Randbedingungen sowie besonders hohen Anforderungen an Intensität und Kontinuität der Betreuungsarbeit im Handwerksbereich andererseits gekennzeichnet. Solange keine weiterreichenden organisationspolitischen Lösungen angeboten werden, muß im Alltag der Verwaltungsstellenarbeit jeder Handwerkssekretär für sich einen Ausweg aus diesem Dilemma finden.

Eine erstes auf der Hand liegendes Problem besteht darin, daß das Handwerk in der Arbeit der Verwaltungsstelle keine eigenständige Rolle spielt, sondern als nachgeordnete Aufgabe (gewissertmaßen als "abhängige" Variable) behandelt wird.

Am Beispiel von Fällen, in denen ein für Handwerk zuständiger Sekretär außerdem für Industriebetriebe zuständig ist, läßt sich das exemplarisch verdeutlichen. Kommt es zu krisenhaften Entwicklungen im industriellen Bereich einer Verwaltungsstelle, wird auch ein Großteil der Arbeitszeit der Handwerkssekretäre für die Bearbeitung der damit zusammenhängenden Probleme beansprucht. Dies ist verständlich, da bei bedrohlichen Entwicklungen in größeren Betrieben häufig Hunderte oder Tausende Arbeitsplätze gefährdet sind. Um deren Erhalt zu sichern, muß die Gewerkschaft alle notwendigen Ressourcen mobilisieren. Die Folge ist aber auch, daß während solcher Phasen nur noch wenig Zeit für die Handwerksarbeit verbleibt. Das kann zur Verärgerung von dortigen Mitgliedern und Betriebsräten, zum Erlahmen des gewerkschaftlichen Engagements oder sogar zu Austritten aus der Gewerkschaft führen.

Angesichts der vielfältigen Anforderungen, die an sie gestellt werden, wären Handwerkssekretäre hoffnungslos damit überfordert, allem auch nur einigermaßen gerecht zu werden. Die Mehrzahl der befragten Sekretäre begegnet diesem Dilemma dadurch, indem Aufgaben ausgeklammert bzw.

---

sten Fällen um qualifizierte Facharbeiter handelt, verliert sie der Betrieb nur ungern, zumal auf dem Arbeitsmarkt nur schwer ein gleichwertiger Ersatz zu finden ist.

zurückgestellt oder - positiv gewendet - bestimmte Schwerpunkte gesetzt werden. Wenn bereits eine gewisse Anzahl organisierter Betriebe besteht, sind allein mit deren Betreuung die Grenzen der Arbeitskapazitäten schnell erreicht. Häufig sehen sich Sekretäre dann gezwungen, ihre Arbeit weitgehend auf die Betreuung dieser Betriebe mit Betriebsrat zu beschränken und dort zu versuchen, die Organisationssituation zu verbessern. Weil die Betriebsräte eine große persönliche Präsenz der Sekretäre erwarten, sind diese damit oft voll ausgelastet. Angesichts der, gemessen an der Zahl der eigentlich betriebsratsfähigen, ausgesprochen geringen Zahl von Betrieben mit Betriebsrat wäre es eigentlich eine überaus wichtige Aufgabe, die Neuwahl von Interessenvertretungen zu unterstützen. Dafür bleibt aber oft kaum Zeit - eine gewerkschaftspolitisch ausgesprochen fatale Situation.

Eine derartige Bewältigungsstrategie der "Sicherung des Erreichten" erscheint umso naheliegender, wenn man bedenkt, daß jeder neue Betriebsrat einen überproportional steigenden zusätzlichen Betreuungs- und Beratungsaufwand bedeutet, und daß das Ergebnis einer oft mit hohem Einsatz durchgesetzten Neuwahl eines Betriebsrats in einem Handwerksbetrieb "mitgliederstatistisch" oft wenig eindrucksvoll ist: Die Zahl der möglichen Gewerkschaftseintritte ist aufgrund der geringen Betriebsgrößen begrenzt. Das Verhältnis des organisationspolitischen Ertrags zu dem meist ganz erheblichen Aufwand ist insofern im Vergleich zum industriellen Bereich quasi "naturgemäß" zumindest auf den ersten Blick i.d.R. sehr ungünstig.

Nun sind die Mitgliederzahlen und das damit zusammenhängende Beitragsaufkommen<sup>180</sup> für jede Gewerkschaft sicherlich eine außerordentlich wichtige Größen. Zu berücksichtigen sind aber auch folgende Sachverhalte: Auf der einen Seite sind die Potentiale, zusätzliche Mitglieder in den klassischen Domänen der IG Metall (das sind vor allem die großen und mittleren Unternehmen der Metallverarbeitung und Metallurgie) zu gewinnen aufgrund des bereits erreichten hohen, teilweise sehr hohen Anteils an Organisierten begrenzt. Das gilt zumal dann, wenn man in Betracht zieht, daß sich die Belegschaftsstrukturen dort laufend verändern: die Anteile der Arbeiter, die bislang den Großteil der Mitglieder stellen, sinken. Bei den Angestellten aber, deren Bedeutung komplementär wächst, liegen die Organisationsgrade immer noch wesentlich niedriger - trotz erheblicher organisationspolitischer Bemühungen um diesen Bereich. Hinzu kommt, daß für einige der genannten Branchen in den letzten Jahren bereits eine Schrumpfung der Beschäftigung eingetreten ist (z.B. Metallerzeugung, Schiffbau) oder sich für die Zukunft abzeichnet (im Bereich der Rüstungsgüter, der Luft- und Raumfahrt, neuerdings aber auch im Straßenfahrzeugbau). Im Handwerk bestehen (neben dem erwähnten Bereich der Angestellten) noch außerordentlich hohe Zahlen "organisierbarer" Arbeitskräfte. Daher können rein quantitative Kriterien wie der durch Betreuungsaktivitäten erreichte Zuwachs an Mitgliedern bzw. an Beitragsaufkommen sicherlich nicht die einzigen maßgeblichen Kriterien für die Zuweisung von personellen und sachlichen Kapazitäten sein.

Die Neugründung eines Betriebsrats muß unter den geschilderten Bedingungen als großer Erfolg betrachtet werden, zuallererst natürlich, weil damit elementare Voraussetzungen für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen geschaffen werden, aber auch, weil dadurch eine tragfähige Basis

<sup>180</sup> Legt man die Tariflöhne zu Grunde und berücksichtigt man weiter, daß in der Industrie häufig übertarifliche Löhne gezahlt werden, so spricht einiges dafür, daß auch das Pro-Kopf-Beitragsaufkommen im Handwerk unter dem Durchschnitt liegen dürfte.

für die Mitgliederrekrutierung im Betrieb gelegt wird. Angesichts begrenzter Kapazitäten und des hohen Aufwands, der mit der Neu-Installierung eines Betriebsrats in einem Handwerksbetrieb für den betreuenden Sekretär verbunden ist, sind Handwerkssekretäre gezwungen, auch bei Kampagnen zur Betriebsratsgründung Schwerpunkte zu setzen, indem sie z.B. in dieser Zeit ihre Aktivitäten mehr oder weniger auf diesen einen Handwerksbetrieb konzentrieren - wobei sie immer das Risiko eingehen, daß durch die dann notwendige Vernachlässigung der bereits bestehenden Betriebsräte dort erreichte Erfolge wieder in Frage gestellt werden. Eine Konsequenz, die ebenfalls öfters gezogen wird, besteht darin, daß man Organisationsversuche und Kampagnen zur Gründung eines Betriebsrats von vornherein auf solche Betriebe beschränkt, in denen eine hohe Organisationsbereitschaft zu erwarten ist, was in der Regel eine Konzentration auf die größeren Handwerksbetriebe bedeutet.

Aus dieser Konstellation ergibt sich, daß das vorhandene Potential organisierbarer Kfz-Betriebe nicht ausgeschöpft wird. Durch ihre vielfältigen Aufgaben bleibt die Arbeit der Sekretäre weitgehend "reaktiv" (vgl. Wassermann 1992, S. 33). Die Sekretäre sehen sich in einem schwer auflösbaren Dilemma : Einerseits bleibt kaum Zeit für Versuche, neue Betriebe gewerkschaftlich zu organisieren und Betriebsräte zu installieren, obwohl sie dies als notwendig ansehen. Andererseits erhöht sich mit jedem neu organisierten Betrieb, mit jedem gewählten Betriebsrat der Arbeitsaufwand und verschärft die Diskrepanz zwischen den verfügbaren sachlichen und vor allem personellen Kapazitäten auf der einen und den damit notwendigen Aufgaben, insbesondere zur Betreuung der erschlossenen Betriebe, auf der anderen Seite.

Deutlich wird aber auch, daß die in den Verwaltungsstellen üblichen Bewältigungsstrategien gewerkschaftspolitische Folgenwirkungen zeitigen können.

### **1.5.2 Organisationspolitische Ansätze zur Verbesserung der Gewerkschaftsarbeit im Kfz-Gewerbe**

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß Entwicklungen in den traditionellen großbetrieblichen Organisationsbereichen aufgrund von Veränderungen der Belegschaftsstrukturen und aufgrund von Beschäftigungsabbau, der teilweise bereits stattgefundenen hat, teilweise sich deutlich abzeichnet die IG-Metall dazu zwingen, künftig verstärkt das noch weitgehend unausgeschöpfte Reservoir in kleinen und handwerklichen Betrieben zu erschließen. In den letzten Jahren gibt es denn auch in der IG-Metall durchaus Ansätze, durch neue organisationspolitische Lösungen der Gewerkschaftsarbeit im Handwerk neue Impulse zu geben.

Die Darstellung der Handlungssituation der Handwerkssekretäre in den einbezogenen Verwaltungsstellen hat deutlich gemacht, daß jede wirksame Maßnahme zur Verbesserung der Organisationssituation im Metallhandwerk zu allererst an der Problematik der unzulänglichen personellen Ausstattung und der damit zusammenhängenden Überlastung der Zuständigen anzusetzen hätte. Dieser Tatsache tragen Modellversuche Rechnung, in denen in einzelnen, ausgewählten Verwal-



tungsstellen sogenannte Schwerpunktsekretäre für das Handwerk eingesetzt werden, also zusätzliche Hauptamtliche, die ausschließlich für die Betreuung handwerklicher Betriebe zuständig sind. Auch in einigen der im Projekt einbezogenen Verwaltungsstellen (Amberg, Coburg, Wuppertal) waren - in organisatorisch unterschiedlicher Form - Schwerpunkte im Bereich der Handwerksarbeit durch die (vorübergehende) Bereitstellung zusätzlicher Kapazitäten gesetzt worden.

Hintergrund des Modellversuchs "Schwerpunktsekretär" in der Verwaltungsstelle Amberg waren massive Umbrüche auf dem regionalen Arbeitsmarkt in Folge der Schließung großer Teile des Stahlwerks Maxhütte. Von etwa 4.300 Arbeitsplätzen Mitte der 80er Jahre wurden nach Neugründung der "Neue Maxhütte-Stahlwerke GmbH" mit etwa 1.000 und der "Neue Maxhütte-Röhrenwerke GmbH" mit 600 Beschäftigten nur etwa 35 % der ursprünglichen Belegschaft übernommen (vgl. Geschäftsbericht der Verwaltungsstelle Amberg 1987-1989, S. 5). Infolge der Betriebsschließung erhöhte sich die Arbeitslosigkeit in der Region dramatisch. In Weiden betrug die Arbeitslosenquote im Oktober 1987, dem Konkursjahr der alten Maxhütte, 8,2 %, in Schwandorf (Teile des Landkreises gehören zur Verwaltungsstelle Amberg) 10,3 % (vgl. ANBA 12/87, S. 1583).

Durch eine zielgerichtete Politik gegenüber bisher von der Gewerkschaftspolitik nicht genügend beachteten Gruppen versuchte die Verwaltungsstelle dem Mitgliederverlust, der sich aus dem ökonomischen Strukturwandel der Region ergab, entgegenzuwirken. Neben der Beteiligung an dem vom Vorstand der IG-Metall initiierten Verbundprojekt "Angestellte"<sup>181</sup> legte man dabei einen besonderen Akzent auf die Verstärkung der Handwerksarbeit und stellte 1982 einen Schwerpunktsekretär für das Handwerk ein. Außerdem wurde eine Schwerpunktaktion "Jugendarbeit im Handwerk" durchgeführt, bei der Amberg die Pilot-Verwaltungsstelle war.

Die Erfolge dieser Umorientierung lassen sich unmittelbar an der Entwicklung der Mitgliederzahlen ablesen: Trotz des allgemeinen Beschäftigungsrückgangs in der Region stieg während der gesamten 80er Jahre die Mitgliederzahl der IG Metall an, und zwar von etwa 13.500 im Jahr 1980 auf über 16.000 im Jahr 1989. In den drei Krisenjahren 1986 bis 1989 war ein Anstieg von insgesamt etwa 1.000 Mitgliedern zu beobachten (vgl. Geschäftsbericht der Verwaltungsstelle Amberg 1987-89, S. 93). Daß der Handwerksbereich an dieser Entwicklung einen beachtlichen Anteil hat zeigen die Mitgliederzahlen im Handwerk insgesamt: sie haben sich zwischen 1980 und 1989 von 557 auf 1.031 fast verdoppelt (vgl. ebd., S. 59), so daß der Organisationsgrad auf über 17 % stieg. Der Einsatz des Schwerpunktsekretärs schlägt sich deutlich in einem sprunghaften Mitgliederzuwachs von 19 % in den Jahren seiner Tätigkeit 1982-83 nieder. Die relativ günstigeren Organisationsvoraussetzungen im Kfz-Handwerk zeigen sich auch hier wieder daran, daß in diesem Gewerbe der Organisationsgrad in dieser Zeit sogar überdurchschnittlich stark auf 30 % anstieg.

Im weiteren Verlauf der 80er Jahre verstetigte sich der Mitgliederzuwachs auf niedrigerem Niveau, was damit zusammenhängt, daß der verantwortliche Sekretär nach Ablauf des Projekts zusätzlich zur Handwerksarbeit mit weiteren Aufgaben in der Verwaltungsstelle betraut wurde.

Die Einstellung eines Schwerpunktsekretärs für das Handwerk verursacht zusätzliche Personalkosten in einem Umfang, daß sie viele Verwaltungsstellen allein nicht aufbringen können. Dürfte in Amberg die tiefe wirtschaftliche Strukturkrise der Region dazu beigetragen haben, die Mobilisierung der erforderlichen finanziellen Mittel innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation durchzusetzen, so zeigt das Beispiel der Verwaltungsstellen Wuppertal und Velbert, daß auch in Fällen, in denen eine ganze zusätzliche Stelle für den Handwerksbereich von einer Verwaltungsstelle allein

<sup>181</sup> Bei diesem, vom Vorstand der IG Metall initiierten und auf zunächst 5 Jahre befristeten Projekt geht es darum, in ausgewählten Verwaltungsstellen die angestelltenpolitische Arbeit besonders zu fördern. Die Ergebnisse dieses Projekts sollen eine wichtige Grundlage für die zukünftige Angestelltenarbeit der IG Metall bilden.



nicht finanzierbar ist, durch übergreifende Kooperation und Aufteilung der Kosten und des Ertrags die Möglichkeit besteht, die Position ein Handwerkssekretärs zu schaffen.

Beide Verwaltungsstellen liegen in altindustriellen Regionen, die stark durch Kleinbetriebe der Metallverarbeitung geprägt sind. Der IG-Metall war es dennoch auch hier kaum gelungen, in den Handwerksbetrieben der Metallverarbeitung nennenswert Fuß zu fassen. So waren z.B. im Einzugsbereich beider Verwaltungsstellen Mitte der 80er Jahre zwar über 10.000 Arbeitnehmer im Metallhandwerk beschäftigt, aber nur 600 waren Mitglied der Gewerkschaft und lediglich in 12 Metallhandwerksbetrieben arbeiteten Betriebsräte (vgl. Janitz 1987a, S.2).

Für einen Zeitraum von drei Jahren wurde ein zusätzlicher Fachsekretär, der ausschließlich für die gewerkschaftliche Organisation im Metallhandwerk zuständig war, eingestellt. Finanziert wurde dieses Projekt anteilig von den zwei Verwaltungsstellen und vom Vorstand der IG Metall, wobei Wuppertal bereits vorab die Weiterbeschäftigung des Sekretärs nach Ablauf des Projekts garantierte. Auch in diesem Fall läßt sich - ähnlich den Erfahrungen in vergleichbaren Projekten in Amberg und Coburg - der Erfolg der auf das Metallhandwerk konzentrierten Arbeit an der Entwicklung der Mitgliederzahlen während der dreijährigen Projektlaufzeit ablesen. So erhöhte sich z.B. in der Verwaltungsstelle Wuppertal die Mitgliederzahl im Handwerk zwischen 1986 und 1989 von 411 auf 779, also um fast 90 %. Ebenfalls - von 12 auf 23, also fast verdoppelt - wurde die Zahl der Betriebe mit Betriebsrat. Auch in diesem Falle stagnierten allerdings nach Ende des Projekts die Mitgliederzahlen, wenngleich auf vergleichsweise hohem Niveau, und auch hier dürfte diese Entwicklung damit in Zusammenhang stehen, daß dem zuständigen Sekretär weitere Arbeiten in der Verwaltungsstelle übertragen wurden, so daß er sich nicht mehr ausschließlich auf die Handwerksarbeit konzentrieren konnte.

Durch Einstellung des Schwerpunktsekretärs konnte in den beiden Verwaltungsstellen zum einen die Betriebsarbeit im Handwerk intensiviert werden, z.T., konnten hier aber auch neue Wege der Organisationspolitik ausprobiert werden. So erreichte man, daß in den Betrieben mit Interessenvertretung regelmäßig Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen durchgeführt wurden. Mit Erfolg wurden regelmäßige Mitgliederversammlungen eingeführt. Da nur in wenigen Betrieben des Metallhandwerks Vertrauensleute gewählt sind, stellen diese Mitgliederversammlungen in gewisser Weise einen Ersatz für die fehlende betriebliche Vertrauensleutearbeit dar (vgl. Janitz 1988, S. 1)

Erstmals nach mehreren Jahren konnten auch wieder Branchenversammlungen durchgeführt werden.<sup>182</sup> Branchenversammlungen im Handwerk haben nicht nur den Vorzug, auch Einzelmitgliedern offenzustehen und so ein größeres "Publikum" zu erreichen, sie tragen auch den zwischen den Branchen des Metallhandwerks sehr unterschiedlichen Problemlagen - z.B. zwischen stationären und nicht-stationären Gewerken - Rechnung. Außerdem sind Branchenversammlungen ein Weg, gewerkschaftlich-interessenpolitische Aktivitäten mit fachlichen Aspekten zu kombinieren und daher besonders geeignet, handwerkliche Arbeitskräfte mit ihren berufsfachlichen Orientierungen anzusprechen.

Als besonders erfolgreich erwiesen sich in der weiteren Arbeit speziell auf das Handwerk zugeschnittene Bildungsangebote. Regelmäßig zweimal pro Jahr waren Wochenendseminare im Handwerk vorgesehen, außerdem sollte die Beteiligung der Mitglieder an den zentralen Handwerksseminaren gestärkt werden. Gerade im Bildungsbereich, speziell bei den zentral für das Handwerk angebotenen Maßnahmen, mangelt es nach Einschätzung vieler von uns befragter Handwerkssekretäre eklatant an Angeboten, die auf den speziellen Informationsbedarf einzelner Handwerksbranchen eingehen, auf die dortigen spezifischen Arbeitsbedingungen und Interessenvertretungsprobleme. Im Fall des Kfz-Handwerks wären "branchenspezifische" Weiterbildungsangebote z.B. zur Thematik der Arbeitswerte denkbar, einer sehr komplexen Materie, zu der unter den Betriebs-

<sup>182</sup> In manchen Verwaltungsstellen müssen Branchenversammlungen im Handwerk mangels "Masse" an gewerkschaftlich organisierten Mitgliedern in einzelnen Handwerksbranchen ausfallen.

räten der Branche erhebliche Informationsdefizite bestehen (vgl. dazu II, 2 und IV,2) und die immer wieder im Zentrum betrieblicher Interessenskonflikte in diesem Handwerk steht.

Jenseits aller Organisationserfolge kann es, das zeigt der Verlauf des Modellversuchs in der Verwaltungsstelle Wuppertal, durch die Einbringung zusätzlicher Kapazität gelingen, die gewerkschaftliche Handwerksarbeit adressatenorientierter zu gestalten. Durch Veranstaltungsangebote, die den unterschiedlichen branchenspezifischen Problemen, den spezifischen Bildungsvoraussetzungen, Informationsbedürfnissen und fachlichen Orientierungen der Mitglieder aus dem Handwerk entsprechen, kann gewerkschaftliche Arbeit auch für diese Zielgruppe interessanter gemacht werden. Der Ausbau solcher Angebote könnte somit auch ein Weg sein, die viel beklagte gewerkschaftliche "Isolierung der Kleinbetriebe" (Wassermann 1992, S.33), d.h. ihr Herausfallen aus vielen informellen und formellen gewerkschaftlichen Kommunikationszusammenhängen,<sup>183</sup> etwas zu durchbrechen.

Gestützt werden müßte eine solche intensiviertere und fachlicher ausgerichtete Handwerksarbeit zum einen durch eine Verbesserung von Kooperation und Erfahrungsaustausch auf der Ebene der hauptamtlichen Handwerkssekretäre und zum anderen durch die zur Verfügungstellung gezielterer und besserer Informationsmaterialien. So wurde einmal vorgeschlagen, Sachbearbeitertagungen, bei denen sich die Verwaltungsstellensekretäre regelmäßig zwei mal im Jahr treffen, für den Handwerksbereich auf Bezirksebene durchzuführen. Bisher gibt es solche Zusammenkünfte nur für die für Angestellte und Jugendliche zuständigen Sekretäre. Zur Verbesserung der Informationsbasis für die Handwerksarbeit wäre daran zu denken, jeweils den Handwerkssekretären aus den einzelnen Verwaltungsstellen die Aufgabe zu übertragen, für den Bezirk insgesamt bestimmte Teilausschnitte (z.B. Branchen) zu beobachten, Material zu sammeln und auszuwerten und wichtige Entwicklungen zu dokumentieren, um so für alle eine bessere Informationsbasis zur Verfügung zu stellen.

Insgesamt sind - auch in der Einschätzung der von uns befragten Sekretäre - die Erfahrungen, die mit der Einrichtung von Schwerpunktsekretariaten gemacht wurden, durchweg als positiv zu bewerten. Als Problem bleibt jedoch bestehen, daß es sich bei diesem Modell um eine zeitlich befristete Lösung handelt. In allen beteiligten Verwaltungsstellen hat man die Erfahrung gemacht, daß die Mitgliederzuwächse nach Ende des Modellprojekts - wenn die Handwerkssekretäre zusätzlich zu ihrer Arbeit im Handwerk (und letztlich auf dessen Kosten) eine Reihe weiterer Arbeiten übernehmen mußten - wieder stagnierten. Inwieweit es nach solchen vorübergehender "Kapazitätspritzen" langfristig gelingt, die in dieser Zeit erreichten organisationspolitischen Erfolge weiter auszubauen bzw. zumindest zu stabilisieren oder ob es längerfristig wieder zu einem Absinken der Mitgliederzahl im Handwerk kommt - eine Entwicklung, die schon allein angesichts der hohen Mitgliederfluktuation im Handwerk einige Wahrscheinlichkeit beanspruchen kann -, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht beurteilt werden. Es bleibt Sache der verantwortlichen Gewerkschaftsgremien, ob sie sich zu der umfassenderen Lösung eines flächendeckenden und dauerhaften Einsatzes von Schwerpunktsekretären, (oder zumindest zu einigen Schritten in diese Richtung) ent-

<sup>183</sup> Diese Nichteinbindung resultiert vor allem auch daraus, daß Vertreter aus kleineren Unternehmen und Handwerksbetrieben sich mit ihren Problemen dort häufig nicht "wiederfinden".

schließen wollen. Allerdings scheint eine solche Überlegung angesichts der finanziellen Restriktionen denen sich auch die IG Metall ausgesetzt sieht, wenigstens derzeit eher unrealistisch.

Aber auch wenn es weiterhin nicht oder nur in geringem Umfang möglich ist die Betreuungskapazität im Handwerk durch Neueinstellungen zu erhöhen, bzw. gerade in diesem Fall, scheint es für eine Verbesserung der Organisationsarbeit im Handwerk unabdingbar, nach - u.U. auch neuen und unkonventionellen - Wegen zu suchen, die geeignet sind, die für das Handwerk zuständigen Sekretäre zu entlasten. Ein möglicher Ansatzpunkt, das Ressourcenproblem zu entschärfen, könnte darin bestehen, durch den Aufbau eines stützenden, Kooperationsnetzwerks zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen im Handwerk die Sekretäre zumindest in diesem Bereich zu entlasten. Organisatorisch wären z.B. örtliche oder regionale Arbeitskreise von Betriebsräten einzelner Handwerksbranchen denkbar; vorstellbar wären aber auch "Partnerschaften" erfahrener, eingearbeiteter Betriebsräte für neugewählte Interessenvertretungen oder aber der Einsatz bereits im Ruhestand lebender, ehemaliger Betriebsräte oder aktiver Gewerkschaftsmitglieder als ständiger "Berater" oder Ansprechpartner für einzelne Betriebsräte. Gerade das Kfz-Handwerk bietet mit seiner relativ großen betrieblichen Homogenität - "Produktspektrum", eingesetzte Technik und Arbeitsverfahren sind trotz gewisser Unterschiede zwischen den Marken und vor allem zwischen markengebundenen und markenfreien Werkstätten im Prinzip identisch - günstige Voraussetzungen für ein solches Netzwerk horizontaler Kooperation. In dieser Branche mit ihren vereinzelt Großbetrieben dürften sich auch noch am ehesten freigestellte, erfahrene Betriebsräte finden, die in der Lage wären, eine solche Beratung neuer Interessenvertretungen zu übernehmen.

Im Kfz-Gewerbe finden sich denn auch erste Formen einer überbetrieblichen Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretungen, z.B. regelmäßige Treffen von Betriebsräten aus Kfz-Betrieben, bei denen bestimmte Fragen, die markenübergreifend von Interesse sind, diskutiert werden. Solche Arbeitskreise (Ak) werden nicht als Konkurrenzveranstaltungen zu bereits institutionalisierten Treffen innerhalb der Verwaltungsstelle (Branchenversammlungen, Handwerksausschuß) begriffen. Vielmehr entstehen sie offenbar aus dem Bedürfnis eines spezifischeren Erfahrungsaustauschs. Äußerer Anlaß für ihre Entstehung war oft die Umsetzung der Arbeitszeitverkürzungsvereinbarungen der letzten Jahre sowie die Versuche von Geschäftsleitungen aus Kfz-Betrieben, im Rahmen der Flexibilisierung der Ladenschlußzeiten, einen Dienstleistungsabend einzuführen, bei denen Betriebsräte im Kfz-Gewerbe massiv den Eindruck hatten, gegeneinander ausgespielt zu werden.

In einer großstädtischen Verwaltungsstelle im Bezirk Stuttgart wurde ein solcher Arbeitskreis gegründet, weil man aufgrund von Erfahrungen bei zurückliegenden Konflikten zu dem Schluß gekommen war, daß man auf sich alleine gestellt den abgestimmten Vorgehensweisen der Geschäftsleitungen wichtiger Kfz-Betriebe - sie stehen in ständigem Austausch - kaum, etwas entgegenzusetzen hatte. Seit 1989 treffen sich die Teilnehmer des Arbeitskreises, etwa 3-4 mal jährlich, jeweils in einem anderen Betrieb zur wechselseitigen Information über aktuelle Probleme. Nach Einschätzung der Teilnehmer und des verantwortlichen Sekretärs besitzt die Form eines solchen Arbeitskreises den Vorteil, daß gegenüber anderen Gremien (Ortshandwerksausschuß, Branchenleitung), die eher von z.B. tarifpolitischen Themen geprägt sind, stärker branchen- bzw. fachbezogen diskutiert werden kann.



Besonders wichtig ist die Unterstützung, die von einem solchen Arbeitskreis für neu gewählte Betriebsräte ausgehen kann. Hier geht es zunächst einmal darum, neu gewählten Betriebsratskollegen, aus den eigenen gesammelten Erfahrungen wichtige Informationen zu vermitteln, ihnen zu helfen, vermeidbare Fehler zu verhindern, usw. Dabei können sie teilweise die Funktionen übernehmen, die sonst zwangsläufig dem zuständigen Sekretär (s. 1.4) zufallen.<sup>184</sup> Neben den praktischen Hilfen scheint dabei das Gefühl, sich zu jeder Zeit von Betriebsräten anderer Kfz-Betriebe Unterstützung holen zu können, sehr wichtig zu sein. Als Vorteil erweist sich auch hier, daß durch den überschaubaren Teilnehmerkreis und die Tatsache, daß die erfahreneren Kollegen erkennbar mit den gleichen Problemlagen konfrontiert waren und zumindest z.T. auch bereits Lösungen gefunden hatten. Deshalb, vor allem aber dadurch, daß die Kollegen "vom Fach" sind und - sehr wichtig - die gleiche Sprache sprechen, konnte sehr schnell die notwendige Vertrauensbasis hergestellt werden.

Daß, wie von den befragten Sekretären vielfach angemerkt, allein der Aufbau solcher Kooperationsstrukturen einen erheblichen zeitlichen Aufwand bedeutet und daß solche Arbeitskreise zumindest anfänglich nicht ohne Betreuung durch den Hauptamtlichen auskommen können, liegt auf der Hand. Diese Betreuung zu gewährleisten, wird angesichts der geschilderten knappen Kapazitäten sicherlich erhebliche Probleme bereiten, es sei denn es kommt gleichzeitig zu einer Aufstockung etwa über die Schaffung eines Schwerpunktsekretärs. Da das aber auch in Zukunft eher die Ausnahme bleiben dürfte, kann ein Mindestmaß an Betreuung von solchen Arbeitskreisen nur gewährleistet werden, wenn sich bei den zuständigen Sekretären die Einschätzung durchsetzt, daß sich ein zusätzliches Engagement in der Gründungs- und Konsolidierungsphase solcher Einrichtungen in gewisser Weise als einmalige Investition ansehen läßt, die später erhebliche Erträge abwerfen kann. Funktionieren solche Arbeitskreise nämlich erst einmal selbstständig ist damit nicht nur ein erkennbarer Fortschritt für die Beteiligten in ihrer betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeit verbunden, sondern es besteht auch die Chance, daß die Gruppe dann einen erheblichen Teil von Aufgaben selbst übernimmt und eigenständig abwickelt und damit auch den zuständigen Hauptamtlichen merklich entlastet.<sup>185</sup>

Wie sich letztlich das Aufwands-/Ertragsverhältnis solcher kooperativen Stützungsstrukturen in einer Verwaltungsstelle darstellt, kann aber nur auf Basis praktischer Erprobung und einer Auswertung der Ergebnisse gesagt werden.<sup>186</sup>

<sup>184</sup> Ein funktionierender Arbeitskreis kann durch diese Hilfestellungen auch wesentlich dazu beitragen, daß der zuständige Sekretär entlastet wird und so Spielräume für die Wahrnehmung anderer, bislang zwangsläufig vernachlässigter Aufgaben entstehen, wozu durchaus wiederum die Unterstützung solcher Arbeitskreise gehören kann.

<sup>185</sup> Selbstverständlich ist dennoch über Möglichkeiten nachzudenken, wie solchen Arbeitskreisen Unterstützung geleistet werden kann. Gerade die Versuche, Arbeitstreffen im Rahmen des Projekts zu organisieren haben deutlich gemacht, daß damit auch erheblicher administrativer Aufwand und Koordinierungsbedarf verbunden ist. Den zu übernehmen dürfte - wie angedeutet - oft der einzelnen Verwaltungsstelle genauso wie einem einzelnen Betriebsrat aus dem Arbeitskreis schwer fallen. Es könnte aber z.B. schon eine wichtige Erleichterung bedeuten, wenn zumindest für eine Anlaufphase z.B. ein Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung für die "Betreuung" eines solchen Arbeitskreises zur Verfügung stände.

<sup>186</sup> Selbstverständlich ist, daß der Aufbau eines solchen Netzwerkes horizontaler Kooperation zuallererst eine ausreichend breite organisationspolitische Basis, d.h. eine Mindestzahl von Interessenvertretungen in der jeweiligen Branche voraussetzt. Da diese Voraussetzung, wenn man sich die Spannweite der Organisationsgra-

Daß horizontale Kooperation bei den organisierten Beschäftigten und Betriebsräten des Handwerks auf großes Interesse und einen vorhandenen Bedarf nach Erfahrungsaustausch und Abstimmung stößt, zeigt sich an den überwiegend positiven Reaktionen auf die Gründung entsprechender Arbeitskreise im Kfz-Gewerbe auf Ebene einiger Verwaltungsstellen. Auch an der überaus positiven Resonanz auf die innerhalb des hier vorgestellten Projekts durchgeführten Gruppendiskussionen zwischen Betriebsräten von Automobilherstellern und Betriebsräten aus den Handwerksbetrieben des jeweiligen Markennetzes läßt sich ablesen, daß der Bedarf an Erfahrungsaustausch und Kooperation groß ist.

Wenn solche Initiativen Erfolg haben, d.h. wenn es gelingt, sicherzustellen, daß es nicht bei "Einmalveranstaltungen" bleibt, sondern ein Rahmen geschaffen wird in dem die Betriebsräte des Kfz-Handwerks untereinander in einen intensiveren Austausch eintreten können, wären damit wiederum Voraussetzungen geschaffen, durch die mehr Verantwortlichkeit und Initiative bei den ehrenamtlichen Mitgliedern gefördert werden. Auch damit könnten längerfristig die hauptamtlichen Sekretäre entlastet werden, selbst wenn sie beim Aufbau dieser Kooperationsnetzwerke zunächst sogar vorübergehend zusätzliche Aufgaben zu bewerkstelligen hätten..

Besondere Bedeutung käme im Kfz-Handwerk der Schaffung eines stabilen regionalen Netzwerks horizontaler Kooperation zwischen Betriebsräten unter der Perspektive einer engeren Zusammenarbeit der Betriebsräte dieses Handwerks mit den Betriebsräten bei den Automobilherstellern zu. Schon aus Praktikabilitätsgründen bietet sich hier die Zusammenfassung der Betriebsräte aus mehreren Verwaltungsstellen oder aus einem Bezirk an, nicht zuletzt auch, um die Herstellerbetriebsräte nicht dadurch zu überfordern, daß sie mit einer unübersehbaren Vielzahl von Gesprächspartnern konfrontiert werden. Möglichen Organisationsformen und den inhaltlichen Gegenständen einer solchen vertikalen Kooperation soll im nächsten Kapitel nachgegangen werden.

## **2. Mitbestimmungslücken und Mitbestimmungschancen**

### **2.1 Einführung**

Bereits in den Ausgangsüberlegungen bei der Konzipierung des Forschungsprojektes wurde dargelegt, daß angesichts der Schwierigkeiten, denen sich die Interessenvertretung für Arbeitnehmer in Kleinbetrieben (im Bereich des Handwerks zumal) ausgesetzt sieht, auf der einen Seite, und der besonderen Einbindung der Markenwerkstätten des Kfz-Handwerks in die Strategien der Automobilhersteller auf der anderen Seite, betriebsübergreifende kooperative Ansätze der Interessenvertretungsarbeit gesucht werden müßten.

---

de im Metallhandwerk allein am Beispiel des Kfz-Handwerks ansieht (vgl. dazu Kap. III), längst nicht in allen Verwaltungsstellen gegeben sein dürfte, muß eine solche horizontale Kooperation zwischen Betriebsräten wohl i.d.R. über die Grenzen benachbarter Verwaltungsstellen hinweg, evtl. auf Bezirksebene organisiert werden.



"Um im Kfz-Gewerbe eine wirksame Vertretung von Arbeitnehmerinteressen zu gewährleisten, ist es daher in Zukunft unbedingt erforderlich, bei der Betriebsratsarbeit nicht an der Grenze des Einzelbetriebs haltzumachen. Interessenvertretungsarbeit muß den unternehmensübergreifenden Informationsstrukturen und Rationalisierungskonzepten der Hersteller eine angemessene Konzeption gegenüberstellen: Dem engen Informationsverbund zwischen Kfz-Betrieben (über den Zentralverband des Kfz-Gewerbes und vor allem über die - übrigens häufig als "Händlergewerkschaften" bezeichneten - Fabrikatsvereinigungen) und zwischen Herstellern und ihrem Markennetz muß die Kooperation zwischen Interessenvertretungen von Kfz-Betrieben und der Informationsaustausch mit den Betriebsräten bei den Automobilherstellern entgegengesetzt werden. Der Integration der Kfz-Betriebe eines Markennetzes in die Marktstrategie des Herstellers muß die Zusammenarbeit und der Erfahrungsaustausch der Interessenvertretungen der Markenbetriebe gegenüberstehen, wobei sowohl regionale Koordination über die "Markengrenzen" hinweg als auch - dann großräumiger anzulegende - Aktivitäten innerhalb von Fabrikaten ins Auge gefaßt werden können.

Ziel solcher Kooperationsmuster, die u.U. Vorformen eines Interessenvertretungsverbundes bilden könnten, wäre zunächst die Schaffung einer Infrastruktur zur Sammlung und frühzeitigen, umfassenden Weiterleitung der verfügbaren Informationen an die Betriebsräte. Mittel- und längerfristig könnten damit auch die organisatorischen Voraussetzungen für gemeinsames Handeln betrieblicher Interessenvertretungen geschaffen werden.

Die Notwendigkeit von mehr Kooperation und Koordination bei der Interessenwahrnehmung scheint zwar unmittelbar einleuchtend, unübersehbar ist aber auch, daß der Verwirklichung erhebliche Schwierigkeiten entgegenstehen dürften. Die Problematik der Steuerung von innerbetrieblichen Entscheidungen durch außerbetriebliche Akteure ist im Bereich des Kfz-Gewerbes - anders als die derzeit viel diskutierten Veränderungen der Zulieferer-/Abnehmerbeziehungen im Rahmen logistischer Konzepte - keineswegs neu, wenn sie auch durch die informationstechnische Vernetzung eine weitere Verschärfung erfährt. Dennoch waren Versuche, einen überbetrieblichen Erfahrungsaustausch in Gang zu bringen, auch in diesem Bereich bislang eher selten. Die wenigen Initiativen von einzelnen Betriebsräten aus Kfz-Betrieben oder von Funktionären von Verwaltungsstellen, Interessenvertreter aus verschiedenen Betrieben an einen Tisch zu bringen, haben zu keinen greifbaren Ergebnissen geführt. Auch bei den Betriebsräten in den Herstellerunternehmen gab es bisher offenbar kaum ein Echo auf entsprechende Anstöße. Initiativen zur Schaffung betriebsübergreifender Koordinations- und Kooperationsstrukturen haben demnach nicht nur mit organisatorischen Schwierigkeiten zu rechnen, sie setzen - sollen sie erfolgreich sein - auch ein entwickeltes Problembewußtsein bei allen Beteiligten auf der Arbeitnehmerseite voraus." (Mendius, Weimer 1988, S.17 f.).

Wie an anderer Stelle ausgeführt (vgl. 2.3 in diesem Kapitel), bestätigten die Arbeiten am Projekt, daß die Initiierung solcher Kooperationsansätze mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist und schon das Erreichen erster praktischer Schritte einen langen Atem und erhebliche Aufwand erfordert. Es zeigte sich aber auch, daß der gewählte Ansatzpunkt durchaus geeignet scheint, um die Möglichkeiten der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in diesem Bereich zu verbessern.

Im folgenden soll an zwei Beispielen intensiver der Frage nachgegangen werden, welche Möglichkeiten betriebsübergreifende Kooperation in der horizontalen Dimension (d.h. zwischen Kfz-Betriebsräten) und vor allem in der vertikalen Dimension (also zwischen Arbeitnehmervvertretungen von Automobilherstellerunternehmen und solchen aus Betrieben des jeweiligen Markennetzes) bietet. Dabei werden wegen ihrer großen Bedeutung für die Arbeitskräfte des Kfz-Gewerbes, aber auch, weil Mitbestimmungslücken hier besonders deutlich zutage treten, der Komplex der Arbeitswerte und die von den Herstellern durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen ) herausgegriffen.<sup>187</sup>

<sup>187</sup> Die in diesen Bereichen auftretenden Entwicklungen und Probleme wurden ausführlich unter Kap. II, 2, behandelt.

Zuvor aber soll - in einem Exkurs gewissermaßen - die Frage zumindest aufgeworfen werden, ob sich aus der engen Bindung der Kfz-Betriebe an die Automobilhersteller nicht generellere Mitbestimmungsansprüche ableiten lassen.

Bei vergleichbaren Konstellationen - z.B. bei der Beziehung zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern - wird nämlich nicht nur diskutiert, wie die Interessenvertretungen in abhängigen Unternehmen angemessen ihre Rechte wahrnehmen können, sondern - und das ist eine wesentlich weitgehendere Schlußfolgerung - es wird auch darüber nachgedacht, ob und wie für die Betriebsräte der abhängigen Unternehmen Möglichkeiten der Mitbestimmung bei den Entscheidungen im Großunternehmen, das die Rahmenbedingungen selbst setzt, geschaffen werden können. Auf diese - vor allem in bezug auf Zulieferer der Automobilindustrie geführte - Debatte ist unter der Perspektive, ob und wie die dort ausgeführten Argumentationen ggf. auch für den Bereich des Kfz-Handwerks genutzt werden können, im nächsten Abschnitt einzugehen.

## **2.2 Gemeinsame Mitbestimmungsgremien der Automobilindustrie und der vor- und nachgelagerten Unternehmen?**

Daß sich aus langfristigen und intensiven Austauschbeziehungen von Unternehmen, zwischen denen es ein, unter anderem durch sehr unterschiedliche Unternehmensgröße indiziertes, massives Einflußgefälle gibt, weiterreichende Folgewirkungen ergeben können, wird seit längerem in der entsprechenden juristischen Fachöffentlichkeit diskutiert - vor allem mit Bezug auf die Beziehungen von (kleineren) Lieferanten zu ihren (großen) Abnehmern. So werden auf wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen und Schlußfolgerungen basierende Interventionschancen postuliert, mit denen ein zu einseitiges Ausnutzen von Marktmacht in solchen Beziehungen verhindert, zumindest aber gebremst werden soll. Es wird aber auch argumentiert, daß sich aus langjährigen vertraglichen Beziehungen und aus der Tatsache, daß ein Unternehmen über größere Zeiträume einen wesentlichen Teil seiner Geschäftstätigkeit mit einem größeren Partner abwickelt, sich z.B. für das größere und mächtigere Unternehmen erhebliche Einschränkungen in seiner Freiheit ergeben, diese Geschäftsbeziehung ohne weiteres und plötzlich zu beenden (jedenfalls, wenn dafür nicht wichtige und plausible Gründe vorliegen).

Daß es jemals auch nur zu entsprechenden Verfahren gekommen ist, ist nicht bekannt, erst recht hat man nicht von Urteilen gehört, die so etwas wie ein aus langjähriger Lieferbeziehung begründetes Alimentationsrecht des Zulieferers bestätigt hätten. Im Bereich des Automobilvertriebes gibt es immerhin in den Händlerverträgen offenbar meist Passagen, die für den Fall der Auflösung bestimmte Regelungen für die Abwicklung der Verpflichtungen und auch Ausgleichszahlungen an den Kfz-Betrieb enthalten.

Auch speziell unter der Perspektive der Konsequenzen, die sich für die Arbeitnehmerseite und insbesondere für die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte und Gewerkschaften ergeben, wurde die Problematik der Folgen enger Austauschbeziehungen zwischen sehr unterschiedlich starken Unternehmen bereits aufgegriffen. Auch diese Diskussion zentriert sich bislang auf die Zulieferproblematik und stellt Argumentationen bereit, wieweit sich aus den engen Beziehungen und den sich daraus ergebenden Verpflichtungen des Abnehmers gegenüber dem Zulieferer auch An-

satzpunkte für die Arbeitnehmerseite ergeben. Aufgeworfen wurde das Thema aus juristischer Sicht unter anderem von Däubler (1991); Nagel u.a. (1991); Wendeling-Schöder(1991). Es ist uns an dieser Stelle nicht möglich (schon aus Gründen fehlender genauerer arbeits- und kartellrechtlicher Kenntnisse), diese Debatte im einzelnen nachzuzeichnen oder gar weiterzuführen. Da aber einiges dafür spricht, daß die wichtigsten dort verwendeten Argumentationsfiguren für den Bereich des markengebundenen Kfz-Handwerks genauso viel, wenn nicht sogar noch mehr Plausibilität beanspruchen können als für die Zulieferung, soll dieser Bereich kurz angesprochen werden.

Eine wichtige Überlegung, die in diesem Zusammenhang von Nagel u.a. (1991) für den Bereich der Automobilzulieferung ausgeführt wird, lautet beispielsweise, daß sich aus der engen Verflechtung zwischen Automobilherstellern und Zulieferern ein Grad der Einbindung ergibt, der es rechtfertigt, oder sogar erforderlich macht, den Verbund Hersteller/Zulieferer als einen faktischen Konzern anzusehen. Die Folge wäre, daß Konzernbetriebsräte (zusammengesetzt aus Betriebsräten der großen Abnehmerunternehmen und Betriebsräten der mit ihnen verbundenen Zulieferer) gebildet werden könnten, die sich dann mit Fragestellungen zu befassen hätten, die gemeinsam für wichtig gehalten werden. Es spricht einiges dafür, daß diese Argumentation - betrachtet man die Voraussetzungen (exklusive Bindung an einen Hersteller, Intervention in fast alle unternehmerischen Entscheidungsbereiche, weitgehende Festlegung der Arbeitsbedingungen, umfassende langfristige Verträge mit einer Fülle von Auflagen usw. (vgl. auch Kap. II, 1.2, in diesem Bericht) im Falle der Beziehungen der Automobilhersteller zu den Betrieben ihres Markennetzes eher noch plausibler erscheint als sie es bezogen auf die Zulieferseite ist.

Hinsichtlich der Markenbetriebe erfolgen jedenfalls offensichtlich noch sehr viel detailliertere und direktere Einflußnahmen als bei den Zulieferern und vor allem sind die Voraussetzungen dieser Interventionen auch viel weitgehender kodifiziert. Wenn aber die Existenz von schriftlich fixierten Vereinbarungen, aus denen abzulesen ist, daß das eine Unternehmen vom anderen in wichtigen Dimensionen gesteuert wird, als wichtiger Indikator für faktische Konzernbildung gilt, dann liegt genau diese Voraussetzung im Falle der Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Markennetzen ganz offensichtlich vor, da in den Händlerverträgen die Details der Austauschbeziehungen sehr viel weitgehender geregelt sind als das in Lieferverträgen üblich ist.

Selbst wenn sich aber zeigen ließe, daß vieles dafür spricht, daß Hersteller und Markennetz einen derartigen faktischen Konzern bilden, blieben vor einer Nutzung der daraus ableitbaren Mitbestimmungsmöglichkeiten mehrere gravierende Probleme zu lösen: Zum einen ist sicherlich auch auf diesem Feld damit zu rechnen, daß beide beteiligten Seiten (Hersteller und Markenbetriebe) kein Interesse haben (bzw. keines zu haben glauben), daß ihre unternehmerische Unabhängigkeit durch die Anerkennung der Berechtigung solcher gemeinsamer Mitbestimmungsgremien in Zweifel gezogen wird - und zwar unbeschadet der Beantwortung der bezogen auf die Markenbetriebe mehr als berechtigten Frage, ob diese Autonomie überhaupt besteht. Zum anderen stellt sich selbstverständlich - insbesondere aus der Arbeitnehmer- und Interessenvertretungsperspektive - auch die Frage, was man mit der Feststellung, daß ein faktischer Konzern besteht, der Hersteller und Markennetz umfaßt, letztlich anfangen kann. Wenn daraus konkrete Ansatzpunkte für eine Verbesserung abgeleitet werden sollen, stellen sich sofort z.B. Fragen derart, wie denn ein solcher Kon-

zernbetriebsrat funktionieren soll. Im Unterschied zur Zulieferseite, wo das Problem auftaucht, daß ein Zulieferbetrieb i.d.R. an mehrere Hersteller liefert und demnach auch zu mehreren faktischen Konzernen gehören würde, und sein Betriebsrat in mehreren Konzernbetriebsräten vertreten zu sein hätte, gibt es im Marken-Kfz-Bereich in der großen Mehrzahl der Fälle zwar eine klare Zuordnung: 80 % der Kfz-Betriebe vertreten exklusiv eine Marke, ob aber die Betriebe, die mehrere Marken repräsentieren, über- oder unterdurchschnittlich häufig Betriebsräte haben, ist nicht bekannt.<sup>188</sup>

Ein weit größeres Problem als die Mehrfachzugehörigkeit der "nicht-Exklusiv-Betriebe" dürfte schlicht in der geringen Größe der Kfz-Betriebe - sie liegt im Kfz-Handwerk bekanntlich bei acht Beschäftigten - und in der großen Zahl von Betrieben liegen, die für die Mitbestimmung im Konzernbetriebsrat in Betracht kämen.

Nun ist zwar die Zahl der Betriebe mit Betriebsräten gemessen an der Gesamtzahl der Betriebe der einzelnen Markennetze durchweg relativ gering (hier wird eine Grafik eingefügt, die Zahl der Betriebe des Markennetzes zur Zahl der Betriebe mit Betriebsrat in Relation setzt). Tatsache ist aber, daß sich (nach dem Stand von 1987) z.B. VAG auf einen Konzernbetriebsrat mit zusätzlich 232 Betrieben, Opel auf zusätzlich 137, Ford auf zusätzlich 82 Betriebsräte, die Mitglieder in den Konzernbetriebsrat entsenden würden, einrichten müßte.

Daß man davon ausgeht, daß aus der Schaffung solcher großen Gremien erhebliche Probleme erwachsen können, zeigt schon das Beispiel der Mercedes-Benz-Niederlassungen. Betriebsrat und Management hielten es dort schon für zu aufwendig und wenig funktional (obwohl das rechtlich eigentlich vorgesehen ist), alle 42 Niederlassungsbetriebsräte in den Gesamtbetriebsrat aufzunehmen. Erst recht würde man sich voraussichtlich bei der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat dagegen streuben, zusätzlich 90 Mercedes-Benz-Händler-Betriebsräte in einen Konzernbetriebsrat einzubeziehen.

Mit der bei Mercedes-Benz gefundenen "Vertretungs-Variante" (die man für den Bereich von Niederlassungen und im Rahmen eines Gesamtbetriebsrats mit guten Gründen für problematisch halten kann), ist aber auch angedeutet, in welche Richtung sich eine Lösung (oder zunächst zumindest ein "Lösungsvorschlag") abzeichnen könnte. Nämlich in der Art, daß entweder Herstellerbetriebsräte selbst (in welcher Weise, müßte im einzelnen noch diskutiert werden) durch Händlerbetriebsräte beauftragt werden, ihre Interessen gegenüber dem Automobilhersteller wahrzunehmen, oder daß man in der Tat Wege sucht, auf denen (auf eine im einzelnen zu diskutierende Art, gewählte oder bestimmte) Vertreter von Händlerbetriebsräten an den Entscheidungsfindungen (in

<sup>188</sup> Auf der einen Seite legt die Tatsache, daß jemand mehr als ein Fabrikat vertritt, es nahe zu erwarten, daß er das nicht im Rahmen eines Mini-Betriebs tun kann. Auf der anderen Seite ist das Motiv für eine zweite Marke offenbar häufig, daß man von der ersten nicht richtig leben kann, weil sie schrumpft (es scheint so, daß viele "englische, italienische, z.T. auch französische" Betriebe während der "schlechten Zeiten" dieser Hersteller Zweitmarken vorzugsweise japanische übernahmen). Die Bereitschaft, zu akzeptieren, daß ein Betrieb nicht exklusiv gebunden ist, ist offenbar vor allem wiederum - notgedrungen - am ehesten bei diesen schwachen Marken vorhanden. In dieser Gruppe dürften kaum Betriebe mit Betriebsrat vertreten sein. Etwas anders sieht es u.U. bei den Betrieben aus, die neben VAG noch Porsche vertreten, die i.d.R. eher größer sind und häufiger Betriebsräte haben dürften. Ähnlich sieht es möglicherweise auch bei einigen Kfz-Betrieben aus, die komplementär zu einem Großserienprodukt noch eine Nobelmarke (Jaguar, Ferrari o.ä.) vertreten.



einem gemeinsamen Konzernbetriebsrat oder aber auch als "Gäste" im Gesamtbetriebsrat) beteiligt werden können.

Da zumindest unklar ist, ob sich solche Beteiligungsansprüche stringent aus den skizzierten Rechtspositionen ableiten lassen und es sich erst recht fragt, ob diese Ansprüche dann durchsetzbar sind (zumindest mit Bezug auf die Zulieferseite wird das von anderen Experten auch bezweifelt; vgl. z.B. Wendeling-Schröder 1991), stellt sich auch die Frage nach den Möglichkeiten einer "vereinbarten Mitbestimmung" (ebd., S. 341 ff.). Das heißt, es ginge darum, freiwillige Vereinbarungen zwischen den beteiligten Unternehmen und den betreffenden Betriebsräten bzw. den zuständigen Gewerkschaften zu treffen. Darin könnten gemeinsam Regelungen - sei es über eine Diskussionsbeteiligung oder über formalisierte Informationsansprüche, aber auch über Mitbestimmungsrechte zwischen den Tarifparteien - abgesprochen werden (als tarifliche Vereinbarungen oder als Vereinbarungen zwischen den Akteuren auf der betrieblichen Ebene).

Ebenfalls zur Debatte gestellt wird im Zusammenhang mit sehr engen Austauschbeziehungen zwischen Betrieben (und wiederum am Beispiel der Zulieferung) unter Fachjuristen auch die Frage, welcher Betriebsbegriff, bezogen auf die dem BetrVG zu Grunde liegenden Rechte bei derartigen Konstellationen zur Anwendung zu kommen habe. Der Betriebsbegriff des BetrVG nämlich stelle - so jedenfalls die Argumentation - bei der Abgrenzung des Bereichs eines Betriebes nicht zuletzt auch auf die Interessenlage der Beschäftigten ab. Daher müsse gefragt werden, "in welchen Organisationsstrukturen die Interessen der Beschäftigten optimal vertreten werden können" (Nagel u.a. 1991, S. 324). Wenn man den Automobilherstellern gemeinsame "Entscheidungssträgerschaft" nachweisen könne - so wird weiter argumentiert - wäre daraus abzuleiten, daß die eingebundenen Betriebe auch an der Interessenvertretung zu beteiligen sind. Auch bei diesen Gedankengängen läßt sich wiederum einige Plausibilität für die Annahme reklamieren, daß die beschriebene Konstellation - mehr wahrscheinlich noch als bei der Zulieferung - bei den Beziehungen der Automobilhersteller zu den Betrieben ihres Markennetzes gegeben ist.

Schließlich werden im Zusammenhang mit der Zuliefervernetzung auch kartellrechtliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Mitbestimmungssituation der betroffenen Beschäftigten diskutiert, die sich aber ebenso wiederum auf den Hersteller-Markenbetriebsverbund anwenden lassen könnten. Da das Kartellrecht (GWB) - so jedenfalls die angestellten Überlegungen - in seinen Bestimmungen den Schutz einer Mindestautonomie der abhängigen Unternehmen formuliert, würden sich bei einer konsequenten Durchsetzung solcher Mindeststandards an Unabhängigkeit für die eingebundenen Unternehmen letztlich damit auch wieder die Mitbestimmungsmöglichkeiten verbessern. Und zwar deshalb, weil dadurch das Zulieferunternehmen (oder eben auch der Kfz-Betrieb), in dem der Betriebsrat gewählt wird, wieder handlungsfähiger wird und somit überhaupt wieder die Voraussetzung bietet, für die betriebliche Interessenvertretung ein aktionsfähiger Verhandlungspartner zu sein. Aber auch über Nutzung von Bestimmungen des Zivilrechts - konkret über das AGBG - werden Möglichkeiten gesehen, die Interessenvertretungsposition zu verbessern. Da dort die einseitige unangemessene Benachteiligung eines Vertragspartners (die zur Abhängigkeit und stark eingeschränkten Handlungsfähigkeit der Zulieferer führt) poenalisiert wird, wäre auch über eine strikte Anwendung dieser Bestimmungen eine Verbesserung der Autonomie der Betriebe, die



letztlich ebenfalls den Wirkungsmöglichkeiten der Betriebsräte zustatten kommen müsse, zu erreichen.

Faßt man die hier nur kurz und sicherlich nicht in völlig korrekter juristischer Terminologie skizzierten Gedankengänge zusammen, so ist zunächst festzuhalten, daß sie sich - in der bisher bekannten Form jedenfalls - nur auf die Zulieferseite und die dort gegebene Mitbestimmungssituation beziehen. Resümieren läßt sich aber auch, daß u.E. einiges dafür spricht, daß die bemühten juristischen Ableitungen - mehr noch als für die Zulieferung - für den nachgelagerten Bereich des markengebundenen Kfz-Gewerbes Plausibilität beanspruchen können. Wenn das zutrifft und wenn die mit erheblichem Engagement formulierten Argumentationsgänge zur Frage der Verbesserung der Mitbestimmungssituation im Zulieferbereich tatsächlich von praktischer Bedeutung sind, könnte es sich lohnen, wenn sich der juristische Sachverstand auch eingehender mit der Frage der Nutzung solcher Argumentationsmuster für die Beziehung Automobilhersteller/markengebundenen Kfz-Gewerbe befassen würde.

### **2.3 Mitbestimmungslücken bei der Festlegung von Arbeitswerten und bei der Gestaltung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen**

Es wurde bereits ausführlich dargestellt (vgl. Kap. II, 2.), daß sich im Zuge der Untersuchung zwei Gegenstandsbereiche als für die Arbeitskräfte im Kfz-Handwerk besonders wichtig erwiesen haben. Zum einen handelt es sich um Probleme der Arbeitsintensität (vor allem festgemacht an der Auseinandersetzung um Arbeitswerte), zum anderen um den Komplex der (wachsenden) Qualifikationsanforderungen und der Wege, die beschritten werden, um ihnen gerecht zu werden (vor allem konkretisiert an den Schulungen die von den Automobilherstellern für die Beschäftigten des Kfz-Handwerks angeboten werden). In praktisch allen Gesprächen ergab sich, daß die Betriebsräte in den Kfz-Betrieben immer wieder mit entsprechenden Fragestellungen konfrontiert waren, wobei die Arbeitswertproblematik gegenüber der Frage der Schulungsmaßnahmen eine deutlich höhere Priorität hatte. Gleichzeitig stellte sich aber auch heraus, daß die Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten auf diesen Feldern weit unterentwickelt war bzw. häufig überhaupt nicht stattfand (z.T. muß sogar davon ausgegangen werden, daß selbst das Bewußtsein fehlte, daß hier eigentlich fundamentale Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte verletzt werden).<sup>189</sup>

Damit unterscheidet sich die Interessenvertretungspraxis auf diesen Feldern grundlegend von der in größeren Unternehmen, in denen die Mitbestimmung im Bereich der Leistungsentlohnung traditionell zu den Kernbereichen der Betriebsratstätigkeit gehört und auch die Frage der Weiterbildung zumindest eine wesentliche (wenn auch nicht unbedingt eine zentrale) Rolle spielt. Das geringe Ausmaß von Aktivitäten von Betriebsräten aus dem Kfz-Handwerk erklärt sich - zumindest bezogen auf die Arbeitswertproblematik - aber auch daraus, daß sie zwar immer wieder mit prakti-

<sup>189</sup> Wahrscheinlich ist das nicht durchweg auf fehlende Kenntnis der entsprechenden Bestimmungen der Betriebsverfassung zurückzuführen. Auch wenn diese Regelungen bekannt sind, wird der Mitbestimmungsanspruch offensichtlich häufig aufgrund der zwischengeschalteten Instanz der Hersteller (die die Arbeitswerte festlegen und die Maßnahmen gestalten) nicht realisiert.

schen Problemen aus diesem Bereich konfrontiert werden, sie aber nichts oder kaum etwas bewirken können. Die Gründe liegen nicht nur darin, daß die Arbeitswerte beim Hersteller festgelegt werden und die Betriebsräte daher auf der Ebene Betrieb keinen Zugriff haben, um grundlegende Verbesserungen zu erreichen. Eine wesentliche Rolle spielt weiter, daß aber auch bei Problemen, bei denen sich im Betrieb durchaus eine Lösung finden ließe (wie z.B. Anrechnung überlanger Wartezeiten im Ersatzteillager), die Betriebsräte häufig überfordert sind, weil ihnen die notwendigen Informationen vom Hersteller meist fehlen und auch die Unterstützung durch die IG Metall oft als unzulänglich angesehen wird. Eine wesentliche Rolle spielen aber auch die generelleren Schwierigkeiten der Interessenvertretungsarbeit in Kleinbetrieben (vgl. unter anderem Hilbert, Sperling 1990; Kotthof, Reindl 1990; Manz 1991; Mendius 1987; Mendius 1991; Rudolph, Wassermann 1987; Wassermann 1992).

Mit der Bereitschaft, die von den Herstellern erstellten Arbeitswerte zu verwenden, begibt sich der Markenbetrieb seiner unternehmerischen Autonomie in ganz erheblichem Umfang und in einer Reihe wichtiger Dimensionen.<sup>190</sup> Aber auch mit der Nutzung der Schulungsmaßnahmen, die von den Automobilfirmen in alleiniger Verantwortlichkeit konzipiert und durchgeführt werden, ist ein Verzicht auf Möglichkeiten verbunden, die Qualifikationsentwicklung nach selbstgesetzten Kriterien zu steuern. Insofern ist es nicht verwunderlich, daß auch die Betriebsräte in den Markenbetrieben zunächst einmal die Arbeitswerte als Vorgaben prinzipiell akzeptieren und auch die Praxis, daß die Qualifizierung ihrer Kollegen von Dritten - nämlich den Herstellern durchgeführt - wird, nicht in Frage stellen (wobei bei der Nichtbefassung mit den Qualifizierungsmaßnahmen sicher auch eine Rolle spielt, daß deren Qualität von allen Beteiligten als gut angesehen wird, weshalb kaum Handlungsbedarf gesehen wird). Das heißt natürlich weder, daß sich die Betriebsräte nicht mit Problemen befassen, die bei der konkreten Anwendung von Arbeitswerten auftreten (sie tun es sogar in erheblichem Umfang und zwar sowohl in Betrieben, die im echten als auch in solchen, die im sogenannten "wilden Leistungslohn" arbeiten), noch bedeutet es, daß sie nicht etwa an der Auswahl der Teilnehmer an Schulungsmaßnahmen beteiligt wären.

Dieses Verhalten bedeutet aber gleichwohl, daß **Mitbestimmungsrechte bei der Festlegung** der Entlohnungsgrundlagen und bei der **Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen** meist (weil sie quasi von außen kommen) nicht gesehen und erst recht **nicht** in Anspruch genommen werden. Nimmt man auf der anderen Seite den Sachverhalt, daß beide Felder nach den Intentionen des Betriebsverfassungsgesetzes zu den zentralen Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Betriebsräte zählen (auch in Tarifverträgen finden sich häufig ergänzende Bestimmungen), so kann man davon sprechen, daß hier erhebliche **Mitbestimmungslücken** bestehen. Teilweise kommen sie zustande, weil an sich vorhandene Möglichkeiten nicht genutzt werden, teilweise beruhen sie aber auch darauf, daß es die besondere Konstruktion des Verhältnisses von Kfz-Markenbetrieb und Automobilhersteller nicht leicht macht zu erkennen, welche Interessenvertretung an welcher Stelle und in welcher Weise bzw. mit welcher Legitimation Mitbestimmungsrechte geltend machen könnte.

Im ersten Schritt geht es also darum, diese Lücken zunächst als solche ins Bewußtsein zu rufen und die daraus sich ergebenden Konsequenzen aufzuzeigen. Dann muß mit dem Sachverhalt um-

<sup>190</sup> Vgl. dazu auch Kap. II, 1.2 in diesem Band sowie ausführlicher Mendius 1992b Kap. III und IV, 4.

gegangen werden, daß sich - angesichts der spezifischen Konstellationen (Festlegung und Anwendung der Vorgaben in verschiedenen Unternehmen) - offensichtlich keine unmittelbar ins Auge springenden Lösungsmöglichkeiten zur Schließung dieser Mitbestimmungslücke aufdrängen.

Wir können nicht abschließend beurteilen, ob und wie sich die faktische Ausblendung wichtiger Regelungsbereiche aus jeglicher Mitbestimmung mit den Grundprämissen der Betriebsverfassung verträgt, und welche Konsequenzen im Detail daraus zu ziehen wären. Die Aushöhlung von Mitbestimmungsrechten der betrieblichen Interessenvertretung bei starken Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Unternehmen mit sehr unterschiedlicher Durchsetzungsposition könnte aber durchaus den Anlaß bilden, darüber nachzudenken, ob durch eine Änderung der Betriebsverfassung dem Umstand Rechnung getragen werden könnte, daß in diesen Konstellationen Mitbestimmungsrechte derzeit oft ins Leere laufen. Einstweilen bleibt nur die Möglichkeit, Überlegungen anzustellen, wie sich zumindest eine Verbesserung der jetzigen, sehr unbefriedigenden Situation erreichen läßt. Dabei hat man davon auszugehen, daß sich die Betriebsräte bei den Automobilherstellern bislang (man ist versucht zu sagen "selbstverständlich") nicht unmittelbar mit Problemen befaßt haben, die die Kfz-Betriebe des Markennetzes betreffen. Das gilt auch für die Betriebsräte in den Unternehmen, die ihr Markennetz nicht ausschließlich aus selbständigen Betrieben bilden, sondern auch Verkauf, Service und Reparatur über eigene Werksniederlassungen betreiben. Soweit sich dort nämlich die Betriebsräte mit einschlägigen Fragen befassen, gilt dies direkt auch nur für die Werksangehörigen in diesen Unternehmensteilen.

#### **2.4 Ansatzpunkte für eine Ausweitung von Mitbestimmungsmöglichkeiten in Markennetzen mit und ohne Niederlassungen**

Gleichwohl stellt sich - wie zu zeigen sein wird - die Situation bezüglich einer besseren Berücksichtigung der Belange auch der Beschäftigten in den selbständigen Werkstatt- und Händlerbetrieben in den Netzen, in denen es Werksniederlassungen gibt, tendenziell günstiger dar. Seit langem und bei weitem mit dem höchsten Stellenwert arbeitet Mercedes-Benz (MB) mit Werksniederlassungen.<sup>191</sup> Das Gesamtnetz umfaßte dort 1987<sup>192</sup> gut 1.100 Betriebe mit ca. 50.000 Beschäftigten. In den 41 Niederlassungen arbeiteten ca. 18.000 Arbeitskräfte, in den 90 selbständigen MB-Betrieben mit Betriebsrat (von 1.100), waren ca. 9.000 Arbeitnehmer beschäftigt.<sup>193</sup> Die durchschnittliche Betriebsgröße der Niederlassungen lag bei 430, die der Betriebe mit Betriebsrat bei 95 Beschäftigten. Die durchschnittliche Betriebsgröße der übrigen MB-Betriebe müßte demnach bei gut 20 gelegen haben (woraus sich schließen läßt, daß ein Großteil davon "betriebsratsfähig" wäre).<sup>194</sup>

<sup>191</sup> Zu den Motiven und Konsequenzen der Nutzung von Niederlassungen im Rahmen der Vertriebskonzepte vgl. Kap. III, 1.2 in diesem Bericht sowie ausführlicher Kap. III in Mendius 1992b.

<sup>192</sup> Wir verwenden 1987er Zahlen, da uns für diesen Zeitpunkt sowohl allgemeine Daten als auch die Ergebnisse der Betriebsratswählerhebung zur Verfügung stehen, die für 1990 nicht einbezogen werden konnten (zu den Ursachen vgl. den Anhang zu diesem Bericht).

<sup>193</sup> Der IGM-Organisationsgrad der Beschäftigten lag in den Niederlassungen 1987 bei 39 %, bei den Werkstätten mit Betriebsräten bei 29 %, der der Betriebsräte selbst bei 93 % bzw. bei 75 %.

Der zweite deutsche Hersteller, der in nennenswertem Umfang mit Niederlassungen arbeitet, ist BMW. Hier hat man in letzter Zeit die Zahl der Niederlassungen sogar auf 22 ausgeweitet und es besteht offenbar die Absicht, dies auch weiter zu tun. 1987 umfaßte das BMW-Markennetz ca. 900 Betriebe mit etwa 12.000 Beschäftigten. In den zwölf Niederlassungen arbeiteten ca. 2.200 Arbeitskräfte, in den 25 (von 1.100) Betrieben mit Betriebsrat ca. 1.350. Daraus läßt sich schließen, daß die Durchschnittsgröße der übrigen Betriebe sich um ca. zehn Beschäftigte bewegen müßte.<sup>195</sup> Bei Opel gibt es dagegen nur eine einzige Niederlassung (in Berlin). Deren Existenz ist aber angesichts der ausdrücklich auf selbständige Kfz-Betriebe setzenden Vertriebspolitik eher als "Schönheitsfehler" anzusehen (der auf eine spezifische Konstellation zurückging - es gab auch schon wiederholt Bestrebungen, die Niederlassung in einen "normalen" Betrieb zu überführen). Gleichwohl ist ihr Bestehen für Kooperations- und Mitbestimmungsansätze mittelbar von erheblicher Bedeutung.

Zunächst und unmittelbar wirkt sich die Tatsache, statt bei einem eigenständigen Kfz-Markenbetrieb bei einer Werksniederlassung beschäftigt zu sein, selbstverständlich für die Arbeitskräfte dort aus. Zwar werden Werksniederlassungen als Profitcenter geführt<sup>196</sup> und sie sollen sich im Wettbewerb mit den Vertragsunternehmen bewähren. Für die dort beschäftigten Arbeitnehmer bieten sie aber gleichwohl Arbeitsplätze mit in der Regel überdurchschnittlichen Verdienstmöglichkeiten und Sozialleistungen sowie hoher Beschäftigungssicherheit. Das gilt selbst dann noch, wenn - was von der Arbeitgeberseite zunehmend versucht wird - statt der Industrie- die (meist ungünstigeren) Handwerkstarifverträge zur Anwendung kommen. Eine wichtige Ursache für die aus Arbeitnehmersicht günstigere Situation in den Werksniederlassungen liegt sicherlich darin, daß es dort - sehr im Unterschied zum übrigen Kfz-Handwerk - durchweg Betriebsräte gibt und der gewerkschaftliche Organisationsgrad weit überdurchschnittlich hoch liegt (s.o.).

Dieser Aspekt steht hier aber nicht im Vordergrund. Vielmehr geht es darum, daß die Tatsache, daß Werksniederlassungen bestehen, nicht nur für die dort beschäftigten gut 20.000 Arbeitskräfte von Bedeutung ist,<sup>197</sup> sondern daß sich aus der Existenz von Werksniederlassungen in einem Markennetz auch Ansatzpunkte für die Verbesserung der Vertretungsposition der übrigen Markenbetriebe ergeben könnten.

<sup>194</sup> Vgl. im einzelnen zu den allgemeinen Daten Kap. II, 1.1, zu den Ergebnissen der Wahlerhebung Kap. III in diesem Bericht.

<sup>195</sup> In den BMW-Niederlassungen waren 78 % der Betriebsräte und 20 % der Beschäftigten Mitglied der IG Metall, bei den 25 Händlern mit Betriebsrat lagen die Quoten bei 72 % bzw. 24 %.

<sup>196</sup> Von den Herstellern wird nachhaltig betont, daß Werksniederlassungen gegenüber den selbständigen Händlerbetrieben in keiner Form bevorzugt werden, sondern sich vielmehr in Konkurrenz mit ihnen bewähren und die eigenen Kosten und einen angemessenen Gewinn erwirtschaften müssen. Von den Händlern (und insbesondere von den Vertretern der Händlerverbände) wird das wiederum nachhaltig bezweifelt: Zwar sei eine offene Bevorzugung der Niederlassungen seltener geworden (günstigere Rabatte vor allem bei Großkundengeschäften, bevorzugte Belieferung mit gesuchten Fahrzeugen usw.). Gleichwohl gebe es aber zahlreiche nicht oder nur schwer nachweisbare Bevorzugungen (unter anderem z.B. bei der Berechnung der Kosten für die Nutzung von Grundstücken und Gebäuden, bei der Kreditierung von Fahrzeugbeständen usw.), daß von einem fairen Wettbewerb nicht die Rede sein könne. Insbesondere werde immer noch die Einrichtung von Niederlassungen als Instrument genutzt, um mißliebige Händler "niederzukonkurrieren".

<sup>197</sup> In den 53 Niederlassungen von MB und BMW waren 1987 gut 27% der insgesamt 27.000 IG Metall-Mitglieder im Kfz-Handwerk beschäftigt.



Am Beispiel der **Arbeitswertproblematik** und der von den **Herstellern angebotenen Schulungen** für das Kfz-Gewerbe soll untersucht werden, wieweit diese Gegenstandsbereiche in Kooperation von Interessenvertretern aus den Hersteller- und den Kfz-Handwerksunternehmen angegangen werden können, um Verbesserungen für die Beschäftigten in allen Markenbetrieben zu erreichen. Dabei ist insbesondere ins Zentrum zu rücken, inwieweit die (unbestreitbare) Zuständigkeit der Herstellerbetriebsräte für die Werksniederlassungen auch Handhaben bieten könnte, Beteiligungsmöglichkeiten für die Betriebsräte in den selbständigen Betrieben zu erlangen oder zumindest die Möglichkeit zu eröffnen, deren Belange durch die Betriebsräte bei den Herstellern mit einbringen zu lassen.

Fragen der Lohngestaltung und der Festlegung von Akkord- und Prämiensätzen (87 BetrVG), aber auch die Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (96 BetrVG) gehören bekanntlich zu den Bereichen, in denen **durchsetzbare Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte** bestehen. Davon wird auch i.d.R. mehr (87) oder weniger (96) intensiv Gebrauch gemacht - nicht zuletzt durch die Betriebsräte bei den Automobilherstellern.

Für die Beschäftigten in den selbständigen Kfz-Betrieben aber gilt, daß sie sowohl bei den Akkordgrundsätzen als auch bei beruflicher Weiterbildung bislang in ein - so dem gemeinten Sinne des BetrVG massiv widersprechendes - **Mitbestimmungsloch** fallen.

Bei **Herstellern ohne Werksniederlassungen** gilt folgendes: Die **Arbeitswerte** werden den Kfz-Betrieben quasi von außen vorgegeben, der eigene Beschäftigungsbetrieb ist für ihre Bestimmung nicht zuständig. Beim Hersteller wiederum, bei dem die Arbeitswerte festgelegt werden, sind die unmittelbar betroffenen Arbeitskräfte nicht beschäftigt, daher wird auch kein Mitbestimmungstatbestand für die Hersteller-Betriebsräte gesehen. Die Vorstellung, daß eigentlich die Betriebsräte der Werkstätten bei der Festlegung der Akkordsätze, d.h. der "Arbeitswerte", mitbestimmen müßten, hat sich bislang offensichtlich nicht aufgedrängt, jedenfalls ist sie nicht praktisch wirksam geworden. Soweit überhaupt Einfluß auf Arbeitswerte genommen wird, geschieht das - und das ist offensichtlich selbst in den Betrieben mit Betriebsrat eher die Ausnahme - dadurch, daß entsprechende tarifvertragliche Reklamationsrechte für Erschwernisse genutzt werden oder daß man - und das sind noch mehr Ausnahmefälle - versucht, meist über den eigenen Betriebsinhaber (der wiederum direkt oder über den Händlerverband beim Hersteller vorstellig werden kann) Änderungen unzulänglicher Vorgaben zu erreichen - fallweise mit Erfolg.

Beschränkt bleibt das aber alles auf Einzelfälle und ein bloßes passives Reagieren - eine Beteiligung schon an der Festlegung der Arbeitswerte wurde auf diese Weise nicht erreicht.

Anders stellt sich die Situation bei **Marken mit Werksniederlassungen** dar. Am besten ausgebaut ist die Nutzung der Mitbestimmungsmöglichkeiten (für die Niederlassungen) bei MB, das über die größte Zahl von Niederlassungen verfügt. Aber auch bei Opel, wo es nur eine Niederlassung gibt, bietet deren Existenz Ansatzpunkte für Mitbestimmungsaktivitäten, wie sie in den anderen Netzen nicht ohne weiteres bestehen.



Bezogen auf die Festlegung der Arbeitswerte gibt es bei MB ein sehr elaboriertes System: Seit 1961 wird in den Niederlassungen im Leistungslohn gearbeitet, und seitdem erstellt eine Arbeitsstudienabteilung dort die Arbeitswerte für das Werkstattnetz. Seit 1975 gibt es eine Kommission für Lohn- und Vorgabezeiten für die Niederlassungen, die paritätisch von der Unternehmensleitung und von Fachleuten aus dem Betriebsrat besetzt ist und die Arbeitsstudien durchführt. Damit funktioniert bezogen auf die Beschäftigten bei den Niederlassungen zweifellos die Mitbestimmung.<sup>198</sup> Die ermittelten Arbeitswerte aber gelten weltweit, d.h. u. a. auch für alle anderen Vertragsbetriebe in der Bundesrepublik, und diese (bzw. deren Arbeitnehmervertretungen) sind - bislang jedenfalls - nicht in die Mitbestimmung einbezogen.

Deutlich weniger differenziert ist die Beteiligung im Falle von BMW. Die Arbeitswerte werden von den im Gesamtbetriebsrat vertretenen Betriebsräten der Niederlassungen überprüft, an der Erstellung der Arbeitswerte ist man aber nicht beteiligt. Kommt es zu Problemen mit Arbeitswerten, wird eine Lösung "vor Ort" gesucht, sonst befaßt sich auch der Gesamtbetriebsrat damit und verlangt ggf. eine Neuaufnahme. Diese Rückkopplungsschleife bezieht sich aber nur auf die Niederlassungen, nicht jedoch auf die 25 (1987) anderen Betriebe mit Betriebsrat und erst recht nicht auf die fast 900 Betriebe ohne Betriebsrat.

Daß aber auch schon die Existenz einer einzigen Niederlassung sonst nicht vorhandene Ansatzpunkte für eine Einflußnahme schafft, zeigt der Fall Opel: Hier kam es über den Kontakt mit dem Niederlassungsbetriebsrat zu systematischen Überprüfungen von Arbeitswerten und entsprechenden Vorstößen zur Veränderung. Es gibt in dieser Frage auch bereits Kontakte des Herstellerbetriebsrats zu einzelnen Betriebsräten aus Werkstätten. Der Gesamtbetriebsrat hat in der Folge versucht, in Einzelfällen aus Opel-Betrieben kommenden Fragen nachzugehen.

Deutlich wird also, daß es zumindest in den Markennetzen mit Niederlassungen durchaus Ansatzpunkte für die Mitbestimmung bei den Arbeitswerten gibt. Worauf es ankäme wäre, daß sich die Betriebsräte dort nicht nur als Vertreter der Kollegen in den Niederlassungen sehen, sondern auch als Sachwalter der viel größeren Zahl in den Vertragsbetrieben. Das würde zunächst bedeuten, den wechselseitigen Informationsfluß zu verbessern, damit auch die - doch oft sehr anderen - Bedingungen in den Vertragswerkstätten angemessen bei der Festlegung von Arbeitswerten berücksichtigt werden können. Zu diskutieren wäre in diesem Zusammenhang die Frage, ob man die "Mitvertretung" für das Kfz-Handwerk nur faktisch und eher unauffällig macht oder ob man sie auch offensiv gegenüber dem Hersteller-Unternehmen thematisiert.

Weniger günstig stellt sich die Situation dort dar, wo keine Niederlassungen existieren. Formal erzwingbare Mitbestimmungsrechte gibt es hier nicht, jedenfalls fehlt ein eindeutiger Akteur, der sie ausüben könnte. Trotzdem könnten sich - die Kooperationsbereitschaft des Herstellerbetriebsrats vorausgesetzt - auch hier Ansatzpunkte ergeben. Angesprochen wurde bei unseren Interviews die Möglichkeit, Kontakte zwischen Betriebsräten aus Händlerbetrieben und dem Betriebsrat der eigenen Kundendienstwerkstatt - die an der Festlegung der Arbeitswerte beteiligt ist - herzustellen. So

<sup>198</sup> Anzumerken ist in diesem Zusammenhang allerdings auch, daß es - in Absprache zwischen Betriebsrat und Management - eine Regelung gibt, durch die nur fünf der Niederlassungsbetriebsräte im Gesamtbetriebsrat vertreten sind, was mit Effizienzüberlegungen begründet wird, aber offensichtlich nicht ganz unumstritten ist.

kann über den Herstellerbetriebsrat bei einzelnen problematischen Arbeitswerten Unterstützung angeboten werden. Längerfristig müßten aber auch in diesem Falle Überlegungen angestellt werden, ob man die Frage der Beteiligung der betroffenen Arbeitskräfte in den Werkstätten offen über den Gesamtbetriebsrat gegenüber dem Management des Herstellers thematisieren soll. Angesichts der derzeit - nicht zuletzt im Gefolge der Auseinandersetzung mit der "schlanken Produktion" - großen Bereitschaft zur Diskussion bei den Herstellern und des sich dort allmählich verbreitenden Denkansatzes in logistischen, das gesamte "System Automobil" umfassenden Ketten, vor allem aber aufgrund der Tatsache, daß es zwischen Werkstattnetz und Hersteller eigentlich weit mehr gemeinsame als gegenläufige Interessenlagen gibt, werden die Chancen für einen solchen Dialog über die bessere Berücksichtigung, auch der Belange der Werkstattbeschäftigten, als relativ günstig angesehen.<sup>199</sup>

Mit der mitbestimmungsrechtlichen Seite vergleichbar, faktisch aber ganz anders gelagert, ist die **Situation bei der Frage der beruflichen Fortbildung**: Wie unter Kap. II, 2. ausführlich dargestellt, bieten die Automobilhersteller über große eigene Kundendienstschulen eine Vielzahl von Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte im Kfz-Handwerk an. Auch hier gilt also, daß ein Unternehmen eigentlich mitbestimmungspflichtige Maßnahmen für eine Vielzahl anderer Unternehmen bzw. deren Beschäftigte durchführt. Im Unterschied zur Arbeitswertproblematik aber haben die Betriebsräte - folgt man den Ergebnissen unserer Gespräche - auch in den Unternehmen mit Werkniederlassungen offensichtlich bislang noch nicht versucht, hier Mitbestimmungsrechte geltend zu machen, weder bezüglich der Gestaltung von Maßnahmen noch etwa bezüglich ihrer Durchführung (Auswahl von Ausbildern und Teilnehmern).

Hier kommt es zunächst darauf an, überhaupt ein Problembewußtsein zu schaffen, damit auch diese wichtige Frage aufgegriffen wird. Natürlich geht es dabei darum, den Interessen der Werkstattbeschäftigten bei der Gestaltung der Schulungen Geltung zu verschaffen - bezogen auf die Herstellerunternehmen selbst könnte es aber darüber hinaus auch durchaus von Vorteil sein, wenn es zu einer Rückkopplung, zu Erfahrungsaustausch zwischen den innerbetrieblichen Weiterbildungsabteilungen, die Maßnahmen für die eigenen Belegschaften anbieten (hier findet Mitbestimmung statt), und den Kundendienstschulen käme (z.B. könnten die Kundendienstschulen jahrzehntelange Erfahrungen über die Schulung von Facharbeitern einbringen, während die Weiterbildungsbereiche möglicherweise über modernere didaktische Konzeptionen verfügen). Unsere Erfahrungen auch aus anderen Projektzusammenhängen bringen uns zu der Einschätzung, daß es zwischen diesen Bereichen offensichtlich auch auf der Managementebene bislang kaum Kommunikation gibt, daß diese sich aber evtl. anstoßen ließe - zum Vorteil für alle Beteiligten.

<sup>199</sup> Dafür könnten auch die Argumentationen hilfreich sein, die zeigen, daß gerade die bessere Einbindung der Kenntnisse und Erfahrungen des Werkstattpersonals einen wichtigen Faktor zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der hiesigen Automobilhersteller bilden könnte (vgl. Kap. II, 1.3 und Mendius 1992b, Kap. VIII).

## 2.5 Exkurs

### Ergebnisse erster Arbeitstreffen von Hersteller- und Werkstattbetriebsräten

#### 2.5.1 Einleitung

Zu den Hauptaufgaben des Projektes gehörte es, Arbeitstreffen durchzuführen mit der Zielsetzung, intensive Diskussionen und einen umfassendem Erfahrungsaustausch zwischen Betriebsräten von Automobilherstellerunternehmen und solchen aus Kfz-Markenbetrieben zu ermöglichen. Dabei waren zunächst zwei mögliche Varianten ins Auge gefaßt worden:

- zum einen markenübergreifend (und eher regional konzentriert) angelegte Veranstaltungen;
- zum anderen Treffen innerhalb wichtiger Markennetze aber mit einem breiteren regionalen Einzugsbereich.

Für die zuerst genannte Variante hätte gesprochen, daß auf diese Weise Unterschiede in den Problemkonstellationen bei den einzelnen Marken hätten herausgearbeitet und diskutiert werden können - mit der Perspektive, wechselseitig voneinander zu lernen. Dagegen sprachen aber nach Einschätzung des Projektteams und einer Reihe von Gesprächspartnern aus dem gewerkschaftlichen Bereich mehrere Aspekte: Zum einen wurde es als sehr kompliziert und angesichts der geringen Zahl von Kfz-Betrieben mit Betriebsrat auch als kaum erfolgversprechend angesehen, für Treffen zumindest zwischen den wichtigsten Marken, jeweils parallel Herstellerbetriebsräte- und Kfz-Betriebsräte z.B. auf Verwaltungsstellenebene an einem Ort an einen Tisch zu bringen. Zum anderen wurde davon ausgegangen, daß es - wenn sich Hersteller- und Werkstattbetriebsräte erstmals an einen Tisch setzen - schon eine erhebliche Anforderung an die Beteiligten darstellt, daß dann innerhalb einer "Markenfamilie" offen und konstruktiv diskutiert wird und möglichst viele Informationen übermittelt werden. Eine wichtige Funktion der Treffen sollte darin bestehen, insbesondere auch Probleme innerhalb der "Markenschiene" auf den Tisch zu legen und ggf. auch wechselseitige Vorbehalte zu äußern. Es war schon keineswegs als vorab gesichert anzusehen, daß das unter dem Dach einer Marke funktionieren würde. Bei einer Beteiligung auch von "Konkurrenzfabrikaten" wäre dagegen zu befürchten gewesen, daß zurückhaltender mit Informationen umgegangen worden wäre, als im Sinne der Sache wünschenswert gewesen wäre, bzw. daß man (bewußt oder unbewußt) vielleicht doch dazu tendiert hätte, die "eigene" Markenwelt in etwas helleren Tönen zu schildern als es der Realität entspricht. Diese Überlegungen gaben schließlich den Ausschlag, **markenbezogene Treffen** zu organisieren.<sup>200</sup>

Durchgeführt wurden zwei derartige Veranstaltungen, und zwar im Bereich der Adam Opel AG und der VAG, weil sich die dortigen Betriebsräte (im einen Fall spontan, im anderen Fall nach sehr

<sup>200</sup> Die Erfahrungen mit den langen Vorlaufzeiten und dem enormen Aufwand, den schon die Vorbereitung von zwei markenbezogenen Treffen verursachte, lassen die Entscheidung des Verzichts auf markenübergreifende Treffen rückblickend als richtig erscheinen, da sie - wenn überhaupt - sicherlich weder mit dem im Rahmen des Projekts möglichen Aufwand noch terminlich während der Projektlaufzeit hätten realisiert werden können (vgl. dazu Kap. I. 3).

langwierigen Verhandlungen) bereit erklärt hatten, sich an einem solchen Treffen zu beteiligen.<sup>201</sup> Auf Basis der aus der Betriebsratswählerhebung 1987 ermittelten Verteilung der Werkstätten mit Betriebsrat bei diesen beiden Marken wurde (nach Rücksprache mit der Handwerksabteilung in Frankfurt und den Sekretären bei den Bezirksleitungen) dann entschieden, ein Treffen im Bereich der Opel-Betriebe im Bezirk München und eines für VAG im Bezirk Stuttgart durchzuführen.<sup>202</sup>

In beiden Bezirken beteiligten sich an den Treffen Betriebsräte aus nahezu allen Betrieben der jeweiligen Netze, in denen es Betriebsräte gibt.<sup>203</sup> Diese überaus hohe Resonanz der Veranstaltungen unterstreicht das - schon in unserer abgebrochenen mündlichen Betriebsrätebefragung (vgl. Kap.I.2.2) deutlich gewordene<sup>204</sup> - große Interesse der Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe an einem Informationsaustausch mit ihren Kollegen beim Hersteller. Einbezogen waren in die beiden Veranstaltungen die zuständigen Sekretäre aus den Bezirksleitungen und den durchführenden Verwaltungsstellen.<sup>205</sup>

<sup>201</sup> Da wir schon im Vorfeld der Veranstaltungen davon ausgingen, daß die Organisation solcher Treffen nicht einfach sein würde, und durchaus vorhersahen, daß die von uns ins Zentrum gerückte Problematik nicht bereits bei allen Herstellerbetriebsräten breit thematisiert war, wurden Vorgespräche bei den Betriebsräten aller fünf großen inländischen Hersteller geführt. Sieht man einmal von dem Problem ab, daß es zunächst überhaupt schwierig war, Gesprächspartner zu finden, die sich für die von uns angesprochene Problematik zuständig fühlten, so stellte sich in diesen Vorgesprächen heraus, daß tatsächlich nur eine Minderheit schon einmal mit den Problemen des Servicenetzes konfrontiert war und auch längst nicht alle angesprochenen Gesamtbetriebsratsvertreter sofort Interesse und Bereitschaft zu einem Informationsaustausch und zur Zusammenarbeit mit den Betriebsratskollegen aus dem Servicenetz zeigten.

<sup>202</sup> Die Treffen fanden im November 1991 (Opel) in Nürnberg und im Januar 1992 (VAG) in Neckarsulm statt. Es wurden ausführliche Ergebnisprotokolle erstellt und an die Teilnehmer versendet.

<sup>203</sup> Am Treffen in Neckarsulm nahmen insgesamt ca. 35, an dem in Nürnberg 40 Kfz-Betriebsräte teil. Beide Veranstaltungen wurden durch die zuständigen Bezirksleitungen als Schulungs- und Fortbildungsmaßnahme nach 37, Abs. 6 BetrVG organisiert.

<sup>204</sup> Vgl. hierzu Heidling (1993).

<sup>205</sup> Am Treffen der Betriebsräte aus dem VAG-Netz nahmen auch Betriebsräte des regionalen Vertriebszentrums teil. Vertriebszentren (VZ's) sind eine VAG-spezifische Besonderheit. Ihr Status ist der eines als GmbH organisierten Filialbetriebs der Hersteller, an dem in einigen Fällen neben dem Hersteller selbst noch einige größere Händler Anteile halten. Zu ihren Aufgaben zählen die Auslieferung von Ersatzteilen, die Abwicklung von Neuwagenbestellungen und Gewährleistungsfälle. Über die VZ's ist auch die regionale Kundendienstberatung organisiert, außerdem finden in den VZ's Schulungen der Hersteller für Beschäftigte aus dem Markennetz statt. Da die VZ's faktisch ein Unternehmensteil der Hersteller sind, aber auf Grund der rechtlichen Organisationsform der VZ's als GmbH & Co über keinen Sitz im Gesamtbetriebsrat des Herstellers verfügen, haben die dortigen Interessenvertretungen ein besonders hohes Interesse an einem Informationsaustausch mit den Hersteller-Betriebsräten. Allerdings haben sie, abhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung des Herstellers, eine Vertretungsmöglichkeit über einen Sitz im Konzernbetriebsrat. Da die VZ's reine Distributions- und Dienstleistungszentren darstellen, also selbst keine Reparaturarbeiten durchführen, sind die dort anzutreffenden Beschäftigtenstrukturen und Arbeitsbedingungen jedoch sehr spezifischer Art und nicht mit denen der Beschäftigten in den Werkstätten des Servicenetzes, aber auch nicht mit denen in Werksniederlassungen, wie sie bei Mercedes-Benz oder BMW unterhalten werden, zu vergleichen (vgl. auch die Daten zu den VZ's in Kap. III und im Tabellenanhang), weshalb im folgenden nicht näher auf die von den Betriebsräten aus den VZ's eingebrachten spezifischen Probleme eingegangen werden soll. Unter der Perspektive der Frage nach Möglichkeiten und Formen einer engeren Zusammenarbeit zwischen den Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe und beim Hersteller interessant sind die VZ's dagegen insofern, als sie Mittlerfunktionen zwischen den Kfz-Betriebsräten und dem Hersteller wahrnehmen könnten. So ist z.B. in den VZ's der Außendienst angesiedelt, der sich als erster Ansprechpartner mit aus den Werkstätten kommenden Beanstandungen und auch mit Arbeitswertbeschwerden zu befassen hat.



Die insgesamt drei Kollegen aus den Betriebsräten der Automobilhersteller, die an den Treffen teilnahmen, waren auf Grund ihrer Zuständigkeit im Gesamtbetriebsrat (Kundendienstwerkstatt), aber auch durch direkte Kontakte zu Händlerbetrieben und ihren Betriebsräten, schon vorher mit Problemen des Servicebereichs konfrontiert worden. Hinzu kam, daß zwei der Gesamtbetriebsratsvertreter auf Grund ihrer eigenen beruflichen Entwicklung (sie waren ausgebildete Kfz-Mechaniker bzw. -Schlosser) einschlägige praktische Erfahrungen und viel persönliches Engagement für die Belange der Beschäftigten in den Werkstätten "draußen" mitbrachten.<sup>206</sup> Die Vertreter der Herstellerbetriebsräte begrüßten noch einmal ausdrücklich die Initiative der Kollegen aus dem Servicenetz und erklärten, auch im Namen ihrer Gesamtbetriebsräte, ihre Bereitschaft zu Informationsaustausch und konkreter Unterstützung. Allerdings räumten sie auch ein, daß zur Zeit nur von einem sehr geringen Kenntnisstand der Betriebsräte aus der Automobilindustrie über die Situation im Netz und die Probleme der dortigen Beschäftigten ausgegangen werden könne. Derartige Informationen drängen nur spärlich und eher zufällig bis zum Gesamtbetriebsrat vor. Insofern erfordere eine engere Zusammenarbeit eine Verbesserung des Informationsflusses von beiden Seiten.

Schon bei Planung der Treffen zwischen Betriebsräten aus dem Kfz-Gewerbe und aus den Herstellerunternehmen war klar, daß ihre Funktion vorerst hauptsächlich darin bestehen mußte, einen Erfahrungsaustausch überhaupt zu ermöglichen und weniger darin, schon in die Planung konkreter Aktivitäten und erster Umsetzungsschritte einzusteigen. Zunächst sollte es darum gehen, festzustellen, wo auf Seiten der Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe hauptsächlich ein Bedarf an Unterstützung besteht, und wo und auf welchen Wegen von den Betriebsratsmitgliedern bei den Herstellern am ehesten Möglichkeiten gesehen werden, Hilfestellungen zu geben. Es ging aber auch darum, sich darüber zu verständigen, von welcher Wahrnehmung der Probleme und der Handlungsmöglichkeiten der jeweils anderen Seite bei einer solchen Zusammenarbeit ausgegangen wurde.<sup>207</sup>

In einer kurzen inhaltlichen Einführung durch das Projektteam zu Beginn der Treffen wurden die verschiedenen Gegenstandsbereiche zur Diskussion gestellt, die sich im Verlauf der bis dahin durchgeführten Recherchen als besonders wichtig und als potentielle Kooperationsfelder herauskristallisiert hatten, wie die Arbeitswertproblematik, die Qualifikationsentwicklung im Kfz-Gewerbe und die Schulungsangebote der Hersteller, die Belastungssituation in der Werkstatt und die Problematik des vorzeitigen Gesundheitsverschleißes. Entsprechend ihrer großen Bedeutung für die Arbeitsbedingungen und die Einkommenssituation der Beschäftigten (vgl. dazu ausführlich II, 2.3) in den Werkstätten stand dann bei beiden Veranstaltungen der Informationsaustausch über die umfangliche Problematik der Arbeitswerte im Mittelpunkt der Diskussionen. Daneben wurden Fragen im Zusammenhang mit den Schulungsangeboten der Hersteller angesprochen sowie weitere Probleme, die sich aus dem unzureichenden Informationsfluß zwischen Herstellern und Marken-

<sup>206</sup> Persönliches Engagement der Art, daß sich im Gesamtbetriebsrat des Automobilherstellers jemand findet, der die Belange der Kfz-Betriebsräte zu seiner Sache macht, dürfte gerade in der Aufbauphase eine nicht zu unterschätzende Rolle für das Zustandekommen einer engeren Zusammenarbeit zwischen den beiden Interessenvertretungen spielen.

<sup>207</sup> Für das Projektteam bedeutete dieses Konzept, auf eine stärkere inhaltliche Steuerung der Diskussionen, sieht man einmal von einer kürzeren einleitenden Einführung in die Problematik ab, zu verzichten.



betrieben, aber auch aus Informationsblockaden der Kfz-Betriebe gegenüber den Betriebsräten, ergeben. Angesichts der Hauptfunktion der Treffen, einen spontanen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, wurde darauf verzichtet, stärker steuernd in den Diskussionsverlauf einzugreifen, die Schwerpunktsetzung wurde den Teilnehmern überlassen.<sup>208</sup>

### 2.5.2 Arbeitswerte - ein Problemkomplex von überragender Bedeutung?

Die Diskussionen bei den Treffen machten erneut sehr deutlich, daß die Arbeitswerte für die Beschäftigten in allen Betrieben eine zentrale Rolle spielen, und zwar ganz unabhängig davon, ob im jeweiligen Betrieb im Leistungslohn gearbeitet wird oder ob die Bezahlung im Zeitlohn erfolgt und Arbeitswerte daher für die Arbeitskräfte eigentlich unmittelbar keine Rolle spielen dürften. Dort, wo im regulären Leistungslohn gearbeitet wird, ist die Zentralität der Arbeitswerte für die Beschäftigten offensichtlich. Arbeitswerte bilden aber, wie die Darstellung der verschiedenen Funktionen der Arbeitswerte im Kfz-Gewerbe (vgl. Kap. II, 2.3 sowie IV, 2.3) gezeigt hat, und wie auch auf den beiden Treffen wieder durch zahlreiche Beispiele aus der betrieblichen Praxis bestätigt wurde, auch in vielen Zeitlohnbetrieben den - allerdings inoffiziellen - Maßstab für die Entlohnung, wenn sich z.B. übertarifliche Zulagen oder Prämiensysteme an der Erfüllung der Arbeitswerte orientieren. Arbeitswerte werden überdies in fast allen Zeitlohnbetrieben zur Steuerung des Arbeitsablaufs und zur Leistungserfassung und -kontrolle herangezogen und beeinflussen massiv betriebliche Personalentscheidungen.

Die praktische Bedeutung der Arbeitswerte macht es daher für Betriebsräte in beiden Fällen unbedingt erforderlich, sich eingehend mit der Problematik der Arbeitswerte zu befassen. Gleichwohl - das zeigten beide Veranstaltungen sehr deutlich - gibt es bei Kfz-Betriebsräten gerade auf diesem Gebiet nach wie vor erhebliche Unklarheiten und Unsicherheiten. Bestätigt wurde auch, daß zwischen den einzelnen Werkstätten gravierende Unterschiede hinsichtlich der konkreten Anwendung der von den Herstellern vorgegebenen Arbeitswerte bestehen.

Für die meisten Interessenvertreter aus dem Kfz-Gewerbe war nicht einmal durchschaubar, wie die Arbeitswerte beim Hersteller ermittelt und festgelegt werden; einschlägige Informationsmaterialien - insbesondere die Arbeitswertkataloge der Hersteller - standen nur wenigen zur Verfügung, vielen war nicht bekannt, daß jeder Kfz-Betriebsrat Anspruch auf diese Materialien hat und diese vom Betriebsinhaber anfordern kann.<sup>209</sup>

<sup>208</sup> Angesichts der zur Verfügung stehenden Zeit - die Treffen dauerten einschließlich An- und Abreise jeweils einen Tag -, der großen Teilnehmerzahl und der Komplexität jedes einzelnen der in Frage kommenden Themenbereiche wäre eine einigermaßen "vollständige" Behandlung aller wichtigen Kooperationsfelder ohnehin nicht realisierbar gewesen.

<sup>209</sup> Das folgt nach Ansicht der Sekretäre nicht nur aus den Bestimmungen des BetrVG über die Ausstattung der Betriebsräte mit den erforderlichen Arbeitsmitteln und Unterlagen, sondern ergibt sich insbesondere auch daraus, daß in den geltenden Tarifverträgen auf diese Arbeitswertkataloge ausdrücklich Bezug genommen wird. Von den Betriebsräten wurde generell moniert, daß die Kfz-Betriebsinhaber Informationsmaterialien der Hersteller für den Servicebereich nur unzureichend an den Betriebsrat weiterleiten; solange allerdings Betriebsräte nicht einmal von der Existenz dieser Materialien wissen, können sie sie auch nicht einfordern.

Aber auch anhand der Arbeitswerthandbücher ist es - so die Erfahrung vieler anwesender Betriebsräte - auf Grund der Komplexität der Materie oft schwierig, einzelne Arbeitspositionen nachzuvollziehen, Unklarheiten bei der Auslegung sind die Folge. Als ein von den Interessenvertretungen aus dem Kfz-Gewerbe immer wieder angesprochenes zentrales Problem<sup>210</sup> erwies sich die Frage nach der Zusammensetzung der Arbeitswertvorgaben hinsichtlich des Verhältnisses der sog. Grundzeiten. Das sind die Zeitvorgaben für die zur eigentlichen Reparatur zählenden Arbeitspositionen - zu den sog. Rüst-, Verteil- oder Wegezeiten. Unter diese Kategorien fallen eine Vielzahl sehr verschiedener Arbeitsgänge, wobei die Praxis der Anrechnung auf die Arbeitswertvorgaben anscheinend zwischen den Werkstätten innerhalb eines Netzes sehr verschieden gehandhabt wird, mit oft gravierenden Auswirkungen auf die Entlohnung.

Gerade am Beispiel der Rüst- und Verteilzeiten wurde auf beiden Treffen auch die grundsätzliche Problematik der Arbeitswertvorgaben, ihre eingeschränkte Reproduzierbarkeit und Repräsentativität diskutiert: Rüst- und Verteilzeiten werden einheitlich für das gesamte Netz festgelegt und sind als prozentuale Pauschale in den Vorgabezeiten enthalten. Die hierunter gefaßten Arbeiten sind aber in ihrem Umfang und Zeitbedarf stark von der jeweiligen baulichen und technischen Ausstattung der Werkstatt, den betrieblichen Organisationsabläufen, und von den Bedingungen des jeweiligen Auftrags abhängig (also u.a. vom Vorhandensein moderner Spezialwerkzeuge, der Ausstattung mit Hebebühnen, der Organisation des Lagers, dem Zustand des zu reparierenden Fahrzeugs etc.). Rüstzeiten sind insofern auch der Punkt, an dem nach Meinung aller Anwesenden am ehesten Mitbestimmung der Betriebsräte bei den Arbeitswertvorgaben im Betrieb wirksam werden könne, denn mit den in einigen Tarifverträgen für das Kfz-Gewerbe vorgesehenen Betriebsvereinbarungen zu sog. Korrekturfaktoren steht im Prinzip ein tarifpolitisches Instrument zur Regelung des Problems der Berücksichtigung der werkstattspezifischen Arbeitsbedingungen bei den Arbeitswertvorgaben bereit.

Allerdings: der Abschluß von Betriebsvereinbarungen mit Korrekturfaktoren kommt nur in den Betrieben in Betracht, in denen im regulären Leistungslohn gearbeitet wird. Korrekturfaktoren sind ein Instrument zur Regelung des Leistungslohns. Wo Arbeitswerte nicht die offizielle Basis der Entlohnung sind, können dementsprechend auch keine Korrekturfaktoren zur Anwendung kommen, auch wenn Arbeitswerte faktisch als Entlohnungsmaßstab herangezogen werden. Daraus folgt, daß, auch wenn die subjektive und objektive Betroffenheit durch Arbeitswertvorgaben in allen Betrieben gleichermaßen hoch ist, hinsichtlich Einflußmöglichkeiten und einzuschlagender Lösungswege, doch sehr genau danach zu unterscheiden ist, welchen Status die Arbeitswerte im Betrieb haben.<sup>211</sup>

Im folgenden soll daher zunächst der Frage nachgegangen werden, ob und wie in den Kfz-Betrieben mit regulärem Leistungslohn von den vorhandenen Möglichkeiten, über Betriebsvereinbarungen die Arbeitswertvorgaben zu "korrigieren", Gebrauch gemacht wird, und welche Probleme dabei auftreten. Sodann werden wir uns mit der Frage auseinanderzusetzen haben, welche

<sup>210</sup> Andere im Zusammenhang mit der Arbeitswertproblematik angesprochene Detailfragen waren die Anrechnung die Abrechnung von Versicherungsleistungen und die Problematik der Festlegung des Leistungsgrads.

<sup>211</sup> Auch wenn diese Unterscheidung in der Diskussion auf den beiden Treffen von den Betriebsräten i.d.R. nicht gemacht wurde.

Konsequenzen für die Betriebe - die zwar im Zeitlohn arbeiten, in denen aber die Arbeitswerte faktisch doch eine große Rolle spielen - daraus zu ziehen sind, daß es für diese Betriebe keine direkten Einflußmöglichkeiten der Beschäftigten und ihrer Vertretungen auf die Arbeitswerte gibt, und welche Wege hier einzuschlagen wären, um dennoch Fortschritte in der Arbeitswertfrage zu erzielen.

### **2.5.3 Ein möglicher Ansatzpunkt in Leistungslohnbetrieben: Betriebsvereinbarungen zu Korrekturfaktoren**

Daten darüber, in wievielen Betrieben des Kfz-Gewerbes derzeit im regulären Leistungslohn gearbeitet wird, gibt es derzeit nicht. Wie die Gespräche auf verschiedenen Ebenen der IG Metall-Organisation im Verlauf des Projektes zeigten, liegen nicht einmal Informationen darüber vor, wie sich die Verhältnisse in den Betrieben mit Betriebsrat darstellen. Sicher scheint nur, daß Leistungslohnbetriebe unter den markengebundenen Kfz-Betrieben derzeit in der Minderzahl sind, und daß es sich bei den wenigen Betrieben mit Leistungslohn tendenziell eher um die größeren Kfz-Betriebe handeln dürfte.<sup>212</sup> Entsprechend gibt es auch keine gesicherten Erkenntnisse darüber, in wieviel Prozent der Betriebe mit Leistungslohn Betriebsvereinbarungen zu Korrekturfaktoren abgeschlossen wurden. Nach dem Eindruck der auf dem Treffen anwesenden Handwerkssekretäre und auch nach Informationen eines Herstellerbetriebsrats<sup>213</sup> scheinen derartige Betriebsvereinbarungen aber eher seltene Ausnahmen zu sein.<sup>214</sup> Die Tatsache, daß die Möglichkeit, Korrekturfaktoren zu vereinbaren, allem Anschein nach von den Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe kaum ausgeschöpft wird, läßt auf erhebliche Informationsdefizite und Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung dieser Tarifvertragsbestimmungen schließen. Einige dieser Umsetzungsprobleme wurden auch in den Diskussionen auf den beiden Betriebsrätetreffen deutlich.

So zeigten sich unter den anwesenden Kfz-Betriebsräten erhebliche Informationsdefizite bezüglich der Bestimmungen der einzelnen Tarifverträge hinsichtlich der Arbeitswerte und der in ihnen angelegten Möglichkeiten zu ihrer Beeinflussung. Hier mag auch eine Rolle spielen, daß erhebliche Unterschiede zwischen den Tarifverträgen in den einzelnen Tarifbezirken der IG Metall bestehen. Hauptproblem ist aber, daß sich die meisten Betriebsräte mit der Durchsetzung einer solchen Betriebsvereinbarung überfordert sehen: Eine betriebliche Interessenvertretung, die eine solche Betriebsvereinbarung abschließen will, muß genau darüber informiert sein, was in den einzelnen Arbeitswertvorgaben enthalten ist und was nicht; sie muß, differenziert nach einzelnen Funktionsbereichen im Betrieb, bestimmen, welche Arbeitsvoraussetzungen in ihrem Betrieb hinsichtlich ver-

<sup>212</sup> Vgl. zum Datenproblem bezüglich der Verbreitung des Leistungslohns auch Kap. II, 2.3.1. Die Frage nach der Verbreitung von Leistungslohnsystemen war eine der wichtigen Strukturinformationen, die die zu Beginn des Forschungsvorhabens eigentlich geplante Betriebsrätebefragung erbringen sollte, die dann weit vor Erreichen einer repräsentativen Fallzahl abgebrochen werden mußte (vgl. Kap. I,1.).

<sup>213</sup> Die dieser wieder von der Kundendienstabteilung des Herstellers erhalten hatte.

<sup>214</sup> Die Auswertung der Ergebnisse unserer mündlichen Betriebsrätebefragung im Rahmen eines Dissertationsprojekts (vgl. Heidling 1993) zeigt, daß dort 60 % der Kfz-Betriebe mit Leistungslohn Betriebsvereinbarungen zu Korrekturfaktoren abgeschlossen haben, wobei dann auch noch von einer sehr unterschiedlichen Qualität in bezug auf Umfang und Differenziertheit der dort geregelten Tatbestände auszugehen ist.

schiedener Reparaturen vorliegen und muß entsprechende Korrekturfaktoren kalkulieren. Wie sich auf den Treffen zeigte, fehlen vielen Betriebsräten aus dem Kfz-Gewerbe aber schon die erforderlichen grundlegendsten Informationen über die Arbeitswerte; wo entsprechendes Material vorhanden ist, kann nicht von einem problemlosen Umgang damit ausgegangen werden. Die Durchsetzung einer solchen Betriebsvereinbarung ist zudem nicht nur ein kompliziertes Verfahren, sie ist, wie die Schilderung eines Kollegen sehr deutlich machte, auch eine konfliktträchtige Angelegenheit, die einen einigen und starken Betriebsrat voraussetzt.

Festzuhalten ist, daß die Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe und ihre Organisation sich nicht nur mit der Mitbestimmungslücke bei der Festlegung der Arbeitswerte zu befassen haben, sondern auch mit dem Problem einer Nichtinanspruchnahme eigentlich vorhandener tarifvertraglicher Möglichkeiten zur Beeinflussung der Arbeitswerte auf der betrieblichen Ebene. Zwar ist - und darauf verwiesen auch wiederholt die Vertreter der Herstellerbetriebsräte - die Durchsetzung entsprechender Betriebsvereinbarungen in erster Linie Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe. Offensichtlich ist aber, daß sich die meisten Betriebsräte im Kfz-Gewerbe derzeit nicht in der Lage sehen, ihre tariflichen Möglichkeiten auch wahrzunehmen, und daß eine breitere betriebliche Umsetzung der Tarifverträge nicht ohne externe Unterstützung zu erwarten ist. Daß dabei der Informationsaustausch mit den Interessenvertretungen beim Hersteller - z.B. Auskünfte über die Zusammensetzung und das Zustandekommen einzelner Arbeitswertvorgaben - äußerst hilfreich wäre, machte der Erfahrungsaustausch auf den beiden Treffen hinreichend deutlich. Aus Sicht der Teilnehmer aus dem Kfz-Gewerbe sind hier jedoch in erster Linie die IG Metall und ihre regionalen Organisationen gefordert: Viele Betriebsräte beklagen die mangelnde Unterstützung ihrer IG Metall-Verwaltungsstelle bei Arbeitswertproblemen; sie fühlen sich gewissermaßen bei der Umsetzung der von ihrer Organisation abgeschlossenen Tarifverträge im Stich gelassen.

Unterstützung durch die Organisation hieße vor allem intensive Beratung der Kfz-Betriebsräte beim Abschluß solcher Betriebsvereinbarungen durch die Verwaltungsstellen vor Ort; dazu könnte weiter die Entwicklung aktueller Muster-Betriebsvereinbarungen zählen. Vor allem käme es aber darauf an, durch das Angebot spezieller Weiterbildungsmaßnahmen zur Arbeitswertthematik für Interessenvertretungen aus dem Kfz-Gewerbe erst einmal die Voraussetzungen für eine Umsetzung der Tarifverträge zu schaffen. Die bereits von der Gewerkschaft angebotenen Refa-Kurse sind nach Ansicht von Teilnehmern aus dem Handwerk zu wenig problemspezifisch und zu stark auf industrielle Fragestellungen und Teilnehmer zugeschnitten. Angesichts der Verständnisprobleme schon innerhalb der einzelnen Markennetze und der Tatsache, daß es anscheinend wiederum erhebliche Abweichungen in der Konstruktion und Anwendung der Arbeitswertvorgaben zwischen den Herstellern gibt, wäre es wahrscheinlich sogar sinnvoll, solche Schulungen markenspezifisch, unter Hinzuziehung von Experten aus den Herstellerbetriebsräten zu konzipieren und durchzuführen. Dabei müßte eine solche Weiterbildung auch die Handwerkssekretäre in den Verwaltungsstellen einbeziehen, die ja die konkrete Unterstützung und Beratung der Kfz-Betriebsräte vor Ort bei Abschluß einer entsprechenden Betriebsvereinbarung leisten müssen und die derzeit angesichts ih-



rer Überlastungssituation und der Vielfalt der von ihnen betreuten handwerklichen Branchen mit der Materie Arbeitswerte ebenfalls tendenziell überfordert sind.<sup>215</sup>

#### **2.5.4 Betriebe mit "wildem" Leistungslohn - keine Handlungsmöglichkeiten bei Konflikten um Arbeitswerte?**

Festzuhalten ist, daß in Betrieben mit regulärem Leistungslohn ein großer Teil der mit den Arbeitswerten zusammenhängenden Konflikte durch Anwendung von Betriebsvereinbarungen über Korrekturfaktoren in den Griff zu bekommen sind. Voraussetzung ist aber, daß die tarifpolitischen Möglichkeiten auch eingesetzt werden, wozu es - wie aufgezeigt - allerdings einiger unterstützender Maßnahmen bedarf. Festzuhalten ist aber auch, daß dieses tarifpolitische Instrument im Kfz-Handwerk nur für eine Minderheit von Betrieben in Betracht kommt. Nach wie vor offen ist daher die Frage, welche Lösungsmöglichkeiten es für die große Mehrheit der Kfz-Betriebe geben kann, in denen nicht offiziell im Leistungslohn gearbeitet wird, in denen die Arbeitswerte gleichwohl massiv auf die Entlohnung und die Leistungserwartungen an die Beschäftigten durchschlagen.

Eine naheliegende Möglichkeit scheint darin zu bestehen, in möglichst vielen Kfz-Betrieben den regulären Leistungslohn einzuführen, eine Möglichkeit, die auch auf beiden Treffen anklang. Insbesondere von den Vertretern der Herstellerbetriebsräte, aber auch von einigen Verwaltungsstellensekretären wurde diese Lösung als die letztlich anzustrebende herausgestellt, und zwar mit dem Hinweis, daß sich für die betrieblichen Interessenvertretungen nur über die Einführung des Leistungslohns direkte Mitbestimmungsmöglichkeiten in Arbeitswertfragen eröffnen. Von einigen Betriebsräten und Handwerkssekretären wurde andererseits auch darauf hingewiesen, daß nach ihren Erfahrungen die Durchsetzung von Leistungslohn in Kfz-Betrieben ein langwieriger, komplizierter und überaus konfliktreicher Prozeß sein kann (z.B. müssen teilweise ganze Betriebsabläufe erst einmal organisatorisch verändert und auf Leistungslohnbedingungen zugeschnitten werden). Das gilt insbesondere, wenn sich in jahrelanger Praxis der wilde Leistungslohn erst einmal eingeschlichen hat. Eine betriebliche Interessenvertretung, die den Leistungslohn durchsetzen wolle, müsse zum einen die Belegschaft hinter sich haben und sollte sich zum anderen für ein solches Vorhaben der Unterstützung der örtlichen Verwaltungsstelle verschern.

Die breitere Einführung von Leistungslohn im Kfz-Gewerbe dürfte schon deshalb ein Problem sein, weil - so jedenfalls die Einschätzung von Handwerkssekretären und Betriebsräten auf beiden Treffen - unter den Geschäftsleitungen der Kfz-Betriebe derzeit der Trend eher dahin geht, den Leistungslohn da, wo er besteht, abzuschaffen, auf keinen Fall jedoch Leistungslohn neu einzuführen. Ursache dafür ist weniger, daß sich durch neuere technische Entwicklungen in der Werkstatt die Arbeitsvollzüge so geändert haben, daß Leistungsanreize dort nicht mehr greifen - eine Entwicklung, die in der Industrie zur in vielen Untersuchungen konstatierten Krise des Lohnanreizes

<sup>215</sup> Weiterbildung und intensivere Beratungsangebote an die Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe setzen natürlich eine Lösung des Ressourcenproblems auf der Ebene der Verwaltungsstellen voraus (vgl. dazu auch Kap. V, 6.).



geführt hat.<sup>216</sup> Vielmehr geht man auf seiten der Kfz-Betriebsinhaber wohl davon aus, daß man sich mit der Kombination Zeitlohn plus freiwillige Zulagen finanziell besser stellt als mit einem regulierten Leistungslohnsystem, zumal - wie die Klagen von Beschäftigten aus Kfz-Betrieben mit wildem Leistungslohn ja auch belegen - die leistungsfördernden und -kontrollierenden Wirkungen der Arbeitswerte auch ohne regulären Leistungslohn zum Tragen kommen.

Unter den betrieblichen Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe ist man denn auch, das läßt sich aus zahlreichen Äußerungen auf beiden Treffen schließen, gegenüber einer Festlegung auf die Einführung des Leistungslohns eher zurückhaltend bis ablehnend. Lediglich Betriebsräte aus Betrieben, die schon bzw. noch den Leistungslohn haben, äußern sich durchweg positiv: Sie sehen es insbesondere als Vorteil an, daß mit Betriebsvereinbarungen zum Leistungslohn und ergänzenden Betriebsvereinbarungen zu Korrekturfaktoren ein Regelungsmechanismus für - auch bei formalisiertem Leistungslohn natürlich immer wieder auftauchende - Streitfragen im Zusammenhang mit den Arbeitswertvorgaben zur Verfügung steht. Sie sehen zudem in der Kombination Tariflohn plus Leistungslohnzulagen auch Einkommensvorteile für die Beschäftigten gegenüber der Alternative Tariflohn plus - i.d.R. unüberprüfbare - freiwillige Leistungsprämien.

Betriebsräte aus "Zeitlohn-Betrieben" äußerten sich tendenziell eher skeptisch: Neben Durchsetzungsproblemen führten diese Betriebsräte vor allem ins Feld, daß die Stimmung unter den Belegschaften in der Mehrzahl der Kfz-Betriebe derzeit eindeutig gegen den Leistungslohn gerichtet sei. Dafür sind negative Erfahrungen mit der Praxis des Leistungslohns in einzelnen Betrieben verantwortlich. Allerdings sind diese Erfahrungen aber häufig wohl darauf zurückzuführen, daß die dortigen Interessenvertretungen nicht von der Möglichkeit Gebrauch gemacht haben, den Leistungslohn durch differenzierte Betriebsvereinbarungen im Sinne der Beschäftigten zu regeln.<sup>217</sup> Zum anderen gebe es unter den handwerklich geprägten Fachkräften des Kfz-Gewerbes nach wie vor starke Vorbehalte gegenüber dem Akkord, der mit industrieller Arbeit und ihren negativen Kennzeichen (Monotonie, Zeitdruck) gleichgesetzt wird.

Eine breitere Einführung des regulären Leistungslohns im Kfz-Gewerbe würde also, wie die Diskussion zeigt, zunächst eine detaillierte Aufklärung der Belegschaften über die Nachteile des "wildem" Leistungslohns und die Vorteile des regulären Leistungslohns voraussetzen. Betriebsrätetreffen der Art, wie sie im Zuge des Projekts organisiert wurden, könnten dazu dienen, die Aufgabe der Erarbeitung entsprechender, eng auf die jeweilige Situation in ihrem Markennetz bezogener Informationsmaterialien in Angriff zu nehmen.<sup>218</sup> Aber auch dort, wo Belegschaften und ihre Inter-

<sup>216</sup> Während z.B. in der Industrie mit zunehmender Automatisierung der unmittelbare Einfluß der Arbeitskräfte auf das mengenmäßige Arbeitsergebnis tendenziell abnimmt, trifft diese Problematik im Kfz-Gewerbe allenfalls für einige wenige (zudem i.d.R. von einigen wenigen Spezialisten ausgeführte) Tätigkeiten zu, z.B. auf die Diagnosetätigkeiten an den modernen EDV-Prüfgeräten.

<sup>217</sup> So wurde beispielsweise in einem Kfz-Betrieb der Leistungslohn auf Wunsch der Belegschaft wieder abgeschafft, weil es zu negativen Begleiterscheinungen, wie einem ständigen Kampf um die "lukrativen" Arbeitsaufträge, gekommen war und die Bereitschaft der Gesellen, Auszubildende zu unterweisen, dramatisch nachgelassen hatte. Diese Konflikte hätten sicher erheblich entschärft oder z.T. sogar ganz vermieden werden können, wenn es gelungen wäre, eine entsprechende Betriebsvereinbarung abzuschließen.

<sup>218</sup> Daß es hierfür sehr nützlich wäre, wenn die IG Metall detailliertere Kenntnisse darüber hätte, in welchen Betrieben des Kfz-Handwerks eigentlich im Leistungslohn gearbeitet wird und in welchen nicht, liegt auf der Hand. Daher sind Überlegungen sinnvoll, wie die IG Metall generell ihre Datensituation speziell im Bereich

essenvertretungen den Leistungslohn wollen, ist eine Durchsetzung von Leistungslohnsystemen ohne massive Unterstützung durch die Organisation nur schwer realisierbar, d.h. erforderlich ist einerseits die Beratung und politische Unterstützung der Betriebsräte, die den Versuch unternehmen, in ihren Betrieben Leistungslohn herbeizuführen, andererseits die Schulung von Kfz-Betriebsräten für die Anwendung von Leistungslohn und die Formulierung und Durchsetzung darauf bezogener Betriebsvereinbarungen. Auch Leistungslohnsysteme führen nämlich nur dort zu effektiven Verbesserungen für die Beschäftigten, wo sie durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden.

Die Einführung regulierten Leistungslohns stellt den einzigen Weg dar, auf dem direkte Mitbestimmung bei der Anwendung der Arbeitswertvorgaben der Hersteller im Kfz-Betrieb möglich ist. Schon wegen des damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwands kommt diese Lösung aber nur in größeren Kfz-Betrieben in Frage. Damit stellt sich die Frage, welche Lösungsalternativen sich für die Interessenvertretungen und die IG Metall-Organisation in der Vielzahl der kleineren Kfz-Betriebe, bei denen die Voraussetzungen für Leistungslohn einfach nicht gegeben sind, oder in all den Fällen anbieten, in denen Betriebe oder aber auch Betriebe und Belegschaften keinen Leistungslohn wollen.

Eine erste Konsequenz, die die betrieblichen Interessenvertretungen in diesen Betrieben ziehen können, besteht darin, den Mißbrauch von Arbeitswerten in ihrem Betrieb konsequent zu bekämpfen, d.h. sich dagegen zu wehren, daß, trotz offizieller Anwendung des Zeitlohns, ein Zusammenhang zwischen Arbeitswerten und Entlohnung hergestellt wird, sei es indirekt, indem die auf Basis der Arbeitswerte zustandekommenen Leistungsdaten eines Beschäftigten bei der Lohnfindung herangezogen werden, sei es direkt, indem sich Prämien und andere freiwillige Zulagen an der Einhaltung von Arbeitswertvorgaben orientieren, wie es in den in vielen Kfz-Betrieben verbreiteten **Prämienlohnsystemen** sehr häufig der Fall ist.

Wie verbreitet solche Prämienlohnsysteme im Kfz-Gewerbe sind, darüber gibt es, wie beim regulären Leistungslohn auch, keine Daten. In den Unternehmen, aus denen Betriebsräte auf den beiden Treffen vertreten waren, scheinen derartige Prämienlohnsysteme mindestens ebenso verbreitet zu sein wie der reguläre Leistungslohn. Festzustellen war auch, daß unter den Betriebsräten wie unter den Beschäftigten erhebliche Informationsdefizite über die in ihrem Betrieb angewandten Prämien-systeme bestehen. Die Höhe und Verteilung der Prämien wird allein von der Geschäftsleitung festgelegt, die Berechtigung von Leistungszulagen ist also vom Betriebsrat nicht überprüfbar. Daß sich viele Geschäftsleitungen im Kfz-Gewerbe bei der Bemessung und Zuteilung von Prämien an Leistungsdaten orientieren, die auf Basis der Arbeitswertvorgaben und der tatsächlich benötigten Zeit ermittelt werden, geht nach Berichten von Betriebsräten aus der Argumentation der Geschäftsleitung bei Konflikten um derartige Zulagen hervor. Die Geschäftsleitungen verfügen offenbar ohnehin für jeden Beschäftigten über präzise, am Maßstab der Arbeitswertvorgaben gemessene Leistungsdaten,<sup>219</sup> die auf Basis der gestempelten Auftragskarten erstellt werden. Ganz offensicht-

des Kfz-Handwerks, aber auch des Metallhandwerks generell, verbessern könnte. Vgl. dazu einige Überlegungen in Kap. V, 6.2 dieses Berichts.

<sup>219</sup> Von den Geschäftsleitungen wird in solchen Konfliktfällen darauf verwiesen, daß solche Auftragszettel für die Rechnungslegung gegenüber dem Kunden erforderlich sind, aber auch darauf, daß auf Arbeitswerten basie-

lich werden die Arbeitswertvorgaben bei der Festlegung von Prämien in solchen Betrieben herangezogen, in denen in einer Art Prämienverrechnungsverfahren Mehrleistungen - gemessen an einer Unterschreitung der Arbeitswertvorgaben - mit Minderleistungen - gemessen an einer Überschreitung der Arbeitswerte - saldiert werden.

Angesichts der verbreiteten Informationsdefizite der Interessenvertretungen über die Prämiensysteme in ihrem Betrieb wäre es in Betrieben mit vermutetem "wildem" Leistungslohn ein erster Schritt für den Betriebsrat, Einsicht in die Bruttolohnlisten zu verlangen. Dieses Recht steht ihm nach 87, Abs. 10, 11 BetrVG zu, unabhängig davon, ob im Leistungslohn oder Zeitlohn gearbeitet wird. Nur so läßt sich rekonstruieren, inwieweit Arbeitswerte bei der Prämientlohnung herangezogen werden. Dann müßte den Belegschaften vermittelt werden, daß sie sich weigern können, bestimmte Formen der Zeiterfassung, die die Grundlage für die faktische Anwendung der Arbeitswerte bilden, länger mitzumachen, und daß sie sich dagegen wehren können, wenn auf Arbeitswerten beruhende Daten bei personalpolitischen Entscheidungen herangezogen werden.

Daß eine solche "Konfrontationsstrategie" angesichts der oft schwachen Position vieler betrieblicher Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe nicht ohne Unterstützung durch die IG Metall-Organisation durchzuhalten ist, liegt auf der Hand -, aber auch überbetrieblicher Erfahrungsaustausch unter Kfz-Betriebsräten eines Markennetzes könnte dabei sehr hilfreich sein. Schon allein das Recht auf Einsichtnahme in die Lohnlisten muß, wie Erfahrungen von Betriebsräten auf den Treffen zeigen, im Kfz-Betrieb oft gegen erbitterten Widerstand bis hin zur Durchführung eines Einigungsstellenverfahrens erkämpft werden. Sinnvoll wäre es insbesondere, wenn die IG Metall-Organisation einen solchen Kurs durch Aufklärungskampagnen begleiten würden, durch die die Belegschaften in den Kfz-Betrieben auf die Mißstände beim "wildem" Leistungslohn hingewiesen werden könnten. Zugleich könnte dadurch offengelegt werden, in welcher Weise die Einkommenssituation der Kfz-Belegschaften massiv durch die Arbeitswertvorgaben der Hersteller beinflusst wird. Außerdem wäre auf den Widerspruch hinzuweisen, daß sie mit den Arbeitswerten an Leistungsnormen gemessen werden, die extern und unter oft ganz anderen Bedingungen zustande gekommen sind, als sie für ihre Arbeitssituation gelten, ohne daß sie eine Chance haben, auf diese Vorgaben korrigierend Einfluß zu nehmen. Insbesondere müßte eine solche Aufklärungskampagne den Zusammenhang zwischen der Praxis des "wildem" Leistungslohns und dem Problem der Leistungsintensivierung in der Werkstatt aufzeigen.

Inwieweit mit einer konsequenten Bekämpfung des Mißbrauchs der Arbeitswertvorgaben auf betrieblicher Ebene letztlich echte Zeitlohnbedingungen durchsetzbar sind, muß offenbleiben. Denn die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitgeber im Kfz-Gewerbe sind in dieser Frage ebenfalls eingeschränkt (vgl. dazu auch Kap.II, 1.3): So werden die Kfz-Betriebe von den Herstellern schon allein dadurch auf die Anwendung der Arbeitswertvorgaben festgelegt, daß sie verpflichtet sind, Produktivitätskennziffern, die auf den Arbeitswertvorgaben basieren -, wenn auch in anonymisierter Form - im Zuge des Datenaustausches an den Hersteller weiterzugeben.<sup>220</sup> Auch bei Rech-

rende Leistungsdaten vom Hersteller verlangt werden, um die Auslastung der Werkstätten überprüfen zu können.

<sup>220</sup> Wenn auf diese Weise das Instrument im Kfz-Betrieb aber erst einmal vorhanden ist, entsteht ein gewisser Sog, es auch anzuwenden.

nungslegung gegenüber dem Kunden kann der Kfz-Betrieb faktisch nur die kalkulierten Arbeitswerte in Rechnung stellen. Das heißt aber auch, daß der Kfz-Betrieb dann Ertragseinbußen erleidet, wenn bei Durchsetzung reinen Zeitlohns - d.h. der Arbeitnehmer nimmt sich die Zeit, die er braucht, die Arbeitswerte spielen für ihn keine Rolle - in der Tendenz die Arbeitswerte deutlich überschritten werden. Aus diesem Grund müßten Kfz-Betriebsinhaber eigentlich ebenfalls ein massives Interesse daran haben, daß die Arbeitswerte durch den Hersteller ausreichend kalkuliert sind. Damit stellt sich die Frage, ob nicht damit auch eine Interessenbasis für ein gemeinsames Vorgehen von Kfz-Betrieben und ihren Beschäftigten bzw. deren Interessenvertretungen gegeben ist, um gemeinsam gegenüber dem Hersteller angemessene Arbeitswerte durchzusetzen.

Damit und mit der Frage, welche Erfolgsaussichten ein solches gemeinsames Vorgehen unter den sich verändernden Bedingungen der Automobilproduktion haben könnte, werden wir uns noch bei der Diskussion der Perspektiven künftiger Interessenvertretungsarbeit im Kfz-Gewerbe befassen (vgl. dazu Kap. V dieses Berichts). Bei den Bemühungen, den Beschäftigten im Kfz-Gewerbe angemessene Arbeitswertvorgaben zu sichern, müssen neue Wege eingeschlagen werden, und das schließt auch die Frage nach neuen Bündnissen ein. Das zeigen nicht zuletzt Erfahrungen, die Betriebsräte im Kfz-Gewerbe machen, wenn sie versuchen, in ihrem Betrieb oder bei ihrem Hersteller Korrekturen von Arbeitswerten zu erreichen, die sich in der Praxis als unzureichend herausgestellt haben.

### **2.5.5 Reklamation von Arbeitswerten - in selbständigen Markenbetrieben ein fast aussichtsloses Unterfangen?**

Die unzureichenden Möglichkeiten bzw. ihre oft vergeblichen Bemühungen, eine Korrektur von als nicht angemessen empfundenen Arbeitswerten zu erreichen, stellen ein von den Kfz-Betriebsräten auf beiden Treffen häufig angesprochenes massives Problem der Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe dar. Von vielen Betriebsräten wurde bestätigt, daß die Arbeitszeitvorgaben der Hersteller tendenziell immer enger werden.<sup>221</sup> Als besonders problematisch wird die Praxis der Fortschreibung von Arbeitswerten bei Einführung neuer Modelle oder bei der Verwendung einzelner neuer Baugruppen in den Fahrzeugen angesehen: Hier, so der Eindruck, werden oft alte Arbeitswertvorgaben zunächst einfach beibehalten, die aber den veränderten Arbeitsanforderungen nicht angemessen sind (so sind z.B. bei neuen Modellen Reparaturteile konstruktionsbedingt oft schwerer zu erreichen). Außerdem kommt es häufig zu Änderungen von Vorgabezeiten, ohne daß die Betriebsräte darüber und über die dafür ausschlaggebenden Gründe informiert werden.<sup>222</sup>

<sup>221</sup> So gehen die Zeitstudien für neue Vorgabezeiten, z.B. bei neuen Modellen, implizit von der Annahme eines kontinuierlichen Modernisierungsprozesses in den Werkstätten aus, also der jeweils aktuellsten technischen Ausstattung und modernisierten baulichen Bedingungen. Daß dies für viele, gerade mittlere und kleinere Kfz-Markenwerkstätten angesichts ihrer Finanzkraft und auch der oft ungünstigen räumlichen Lage eine realistischere gar nicht zu erfüllende Bedingung ist, bei deren konsequenter Durchsetzung durch den Hersteller ein großer Teil der Betriebe des Markennetzes ihr "Schild zurückgeben" müßte, liegt auf der Hand.

<sup>222</sup> Diese Praxis "schleichender" Arbeitswertänderungen wurde von einem Vertreter der Gesamtbetriebsräte bestätigt.



In Betrieben mit regulärem Leistungslohn liegt das Interesse der Beschäftigten an einer Korrektur unzureichender Arbeitswerte auf der Hand: Günstigere Arbeitswerte schlagen sich unmittelbar in höherer Entlohnung für die gleiche geleistete Arbeit nieder. In Betrieben ohne Leistungslohn ist es die Erfahrung mit der leistungskontrollierenden Wirkung der Arbeitswerte und dem zunehmenden Arbeitsdruck, der sich aus der Verschlechterung von Arbeitswertvorgaben ergibt, die dazu führt, daß auch Betriebsräte aus Nicht-Leistungslohnbetrieben Aktivitäten zur Reklamation unzureichender Arbeitswerte entfalten. Gerade dort, wo keinerlei Möglichkeiten bestehen, unzureichende Zeitvorgaben über die Vereinbarung von Korrekturfaktoren wenigstens teilweise "aufzufangen", muß das Interesse der Beschäftigten besonders hoch sein, eine Korrektur unangemessener Arbeitswertvorgaben durchzusetzen.

Es liegt auf der Hand, daß sich bei Arbeitswertreklamationsverfahren die strukturelle Besonderheit des Kfz-Gewerbes - nämlich die Tatsache, daß nicht der betriebliche Arbeitgeber und direkte Ansprechpartner der Interessenvertretung die Zeitvorgaben festlegt und entsprechend auch die Möglichkeiten zu ihrer Änderung hat, sondern daß ihm diese extern, durch den Hersteller vorgegeben werden - erschwerend auswirkt. Sofern man Arbeitswertbeanstandungen an den Betriebsinhaber selbst heranträgt, werden - so die verbreitete Erfahrung von Betriebsräten - solche Beschwerden vom Inhaber meist nicht weitergegeben.<sup>223</sup>

An Hand verschiedener Beispiele berichteten Kfz-Betriebsräte aber, daß auch - in Folge solcher Informationsblockaden seitens der Inhaber unternommene - eigene Vorstöße, Zeitvorgaben direkt beim Hersteller zu reklamieren, weitgehend ohne Resonanz geblieben sind. Zum Beispiel wurden im Rahmen von Lehrgängen beim Hersteller oder im VZ entsprechende Beschwerden geltend gemacht, die aber auch dort, so der Eindruck, i.d.R. nicht weitergeleitet werden. Die von den Herstellern vorgesehenen formalisierten Rückkopplungswege für Reklamationen und Beanstandungen, die vorsehen, entsprechende Meldungen direkt ans Werk oder zu den zwischengeschalteten Stationen (z.B. Vertriebszentren, regionale Kundendienstzentren usw.) zu schicken, bleiben ebenfalls folgenlos; auch die auf diesen Wegen eingereichten Beanstandungen dringen offenbar nicht bis zu der verantwortlichen Abteilung beim Hersteller durch. Unter den Beschäftigten in den Kfz-Betrieben mache sich, so schildert ein Kollege seine Eindrücke, inzwischen eine resignative Stimmung breit: Man hat den Eindruck gewonnen, daß man doch keine Chance habe, an den Arbeitswerten irgend etwas zu Gunsten der Arbeitskräfte zu ändern.

Als ein gravierendes Defizit wird von den Kfz-Betriebsräten in diesem Zusammenhang angesehen, daß dem einzelnen Kfz-Betrieb die Zeit, vor allem aber die notwendigen Refa-Kenntnisse fehlen, um bei Beanstandungen von Arbeitswerten eigene Arbeitszeitstudien im Betrieb durchführen zu können. Nur so ließen sich die eigenen Forderungen gegenüber dem Betrieb und dem Hersteller mit "handfesten" Daten untermauern und mit mehr Nachdruck versehen. Während die Beschäftigten in der Industrie bei Streitigkeiten um den Leistungslohn auf eigene Refa-Fachleute zurückgreifen können oder aber eine Stellungnahme des Refa-Fachverbands fordern könnten und zudem mit

<sup>223</sup> Hier spielt natürlich auch die Befürchtung vieler Kfz-Markenbetriebsinhaber eine Rolle, durch Weitergabe solcher Beschwerden den Hersteller auf Mißstände im eigenen Betrieb, sei es eine uneffiziente Arbeitsorganisation, seien es Defizite in der technischen Ausstattung der Werkstatt, aufmerksam zu machen, was dann entsprechende Sanktionen und Auflagen des Herstellers zur Folge haben könnte.



der Betriebsleitung auch den Ansprechpartner haben, der für die Leistungsvorgaben zuständig ist, steht den Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe nicht einmal externe Beratungskapazität zur Verfügung.<sup>224</sup>

An der Festlegung der Arbeitswerte ist, wie die anwesenden Gesamtbetriebsratsvertreter bestätigen, der Betriebsrat beim Hersteller nicht beteiligt. Allerdings gibt es, was seine potentiellen Kontrollmöglichkeiten betrifft, durchaus graduelle Unterschiede: Dort, wo die für Arbeitswertvorgaben geltenden Zeitaufnahmen in ausgewählten Werkstätten des Netzes durchgeführt werden, wie bei Opel der Fall, hat der Betriebsrat keinerlei Einflußmöglichkeiten, i.d.R. hat er schon Schwierigkeiten, über die Durchführung von Zeitaufnahmen informiert zu werden. Dort, wo - wie bei VAG der Fall - die Zeitstudien in der Kundendienstwerkstatt des Werkes durchgeführt werden, was natürlich den gravierenden Nachteil hat, daß sie noch weniger repräsentativ sind, kann der Betriebsrat seine Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Zeitaufnahme zumindest in Hinblick auf die Beschäftigten der Kundendienstwerkstatt wahrnehmen.<sup>225</sup>

Mit Arbeitswertproblemen werden die Herstellerbetriebsräte i.d.R. erst konfrontiert, wenn es zu Problemen mit unzureichenden Zeitvorgaben kommt, sei es, daß, wie bei Opel der Fall, solche Probleme durch den im Gesamtbetriebsrat vertretenen Betriebsrat der Niederlassung an sie herangetragen werden,<sup>226</sup> sei es, daß es aus der Kundendienstwerkstatt zu Beschwerden der Beschäftigten kommt. Dort bilden die Arbeitswerte zwar nicht die Entlohnungsgrundlage, beeinflussen aber dennoch, genau wie in den Markenbetrieben ohne offiziellen Leistungslohn im Netz, indirekt die Leistungserwartungen an die Arbeitskräfte und entfalten ihre Wirkung als Instrument zur Leistungskontrolle, weshalb es aus diesem Bereich immer wieder zu Klagen der Beschäftigten über zu hohen Arbeitsdruck kommt. In begründeten Beschwerdefällen bemüht sich der Gesamtbetriebsrat dann, eine Neuaufnahme der umstrittenen Arbeitszeitaufnahmen durchzusetzen. Im Fall Opel ist es dem Gesamtbetriebsrat in Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung der Niederlassung auch mehrfach gelungen, Korrekturen unzureichender Arbeitswertvorgaben durchzusetzen. Der Verlauf dieser Arbeitswertinitiativen zeigt nach den Erfahrungen der an den Auseinandersetzungen beteiligten Betriebsräte, daß ein solcher Reklamationsprozeß, abgesehen von den erforderlichen Refa-Spezialkenntnissen, eine zeitraubende, sich u.U. monatelang hinziehende Prozedur ist: Neben umfangreichen eigenen Zeitstudien bedurfte es wiederholter Verhandlungsrunden mit dem Manage-

<sup>224</sup> Ein erster Ansatz, externe Beratungskompetenz für das Kfz-Handwerk zu mobilisieren, wurde mit dem Entwurf für einen Rahmentarifvertrag für das Kfz-Gewerbe im Bezirk Stuttgart gemacht. Darin ist die Einrichtung einer paritätischen, mit je zwei Vertretern der Arbeitgeber und der Beschäftigten besetzten Sachverständigenkommission vorgesehen, deren Aufgabe auch die Regelung von Streitfragen im Zusammenhang mit Leistungsvorgaben ist. Dabei ist auch die Möglichkeit einer Hinzuziehung externer Sachverständiger vorgesehen. Allerdings zeigte sich auf dem Treffen der VAG-Betriebsräte in Neckarsulm, daß nur einer Minderheit dieser RTV-Entwurf bekannt war.

<sup>225</sup> So sind denn auch nach Einschätzung dieses Herstellerbetriebsrats die Zeitvorgaben für die reinen Reparaturarbeiten, gemessen an den Bedingungen in der Kundendienstwerkstatt, i.d.R. korrekt. Es wäre zu testen, inwieweit hier für den Gesamtbetriebsrat beim Hersteller nicht auch ein Ansatzpunkt gegeben ist, schon bei der Erstellung der Zeitstudien in der Kundendienstwerkstatt auf eine stärkere Berücksichtigung der Bedingungen in den Werkstätten des Netzes zu dringen.

<sup>226</sup> An der Veranstaltung in Nürnberg nahm auch der Betriebsratsvorsitzende der einzigen Niederlassung im Opel-Werkstattnetz teil.

ment und den zuständigen Abteilungen beim Hersteller. Eine Überprüfung von Arbeitswerten muß auch vom Gesamtbetriebsrat beim Hersteller gegen erheblichen Widerstand durchgesetzt werden.

Daß einzelne betriebliche Interessenvertretungen aus dem Kfz-Handwerk mit einem solchen Reklamationsverfahren zeitlich und kompetenzmäßig überfordert wären, liegt auf der Hand - bekanntlich gibt es kaum freigestellte Betriebsräte im Kfz-Handwerk, und wenn, dann am ehesten in den großen Niederlassungsbetrieben. Die meisten Betriebsräte im Kfz-Handwerk dürften bei der Durchsetzung und Abwicklung von Reklamationsverfahren auf Unterstützung angewiesen sein. Neben den hauptamtlichen Kollegen kämen dafür vor allem Betriebsräte beim Hersteller in Betracht, die i.d.R. ihre eigenen Refa-Spezialisten haben. Wenn die Herstellerbetriebsräte in Kooperation mit den Kollegen aus dem Kfz-Gewerbe z.B. die Beobachtung und Kontrolle von Zeitstudien übernehmen und notfalls auch eigene Zeitstudien durchführen sollten, wäre es angesichts der hohen Belastung aber wahrscheinlich erforderlich, auch dort zusätzliche Kapazitäten zu schaffen.

Zunächst käme es aber einmal darauf an, den Betriebsräten aus dem Netz über den Kontakt zum Gesamtbetriebsrat direkte Informations- und Kommunikationskanäle zu den für den Servicebereich zuständigen Stellen beim Hersteller zu öffnen und entsprechende Kontakte zu vermitteln. Derzeit, das belegen die Schilderungen der Kfz-Betriebsräte, gibt es jedenfalls keine funktionierende Rückkopplungsschleifen, auf denen Informationen über Arbeitsbedingungen und Arbeitskräfteprobleme aus dem Netz zum Hersteller gelangen. So könnten allein schon dadurch Fortschritte erzielt werden, daß die Betriebsräte beim Hersteller Beanstandungen aus dem Netz nachgehen und dafür sorgen, daß diese die richtigen Adressaten beim Hersteller erreichen, daß sie die Kfz-Betriebsräte über Änderungen von Arbeitswerten informieren und dafür Sorge tragen, daß bei der Einführung neuer Modelle auch die Arbeitszeitvorgaben überprüft, ggf. angepasst werden.

Überbetriebliche Kooperation zwischen Kfz-Betriebsräten und den Betriebsräten der Hersteller könnte also gerade die Reklamation unzureichender Arbeitswerte sehr erleichtern. Die Tatsache, daß den betrieblichen Interessenvertretungen im Kfz-Gewerbe und ihrer Organisation über die Herstellerbetriebsräte ein direkter Ansprechpartner im Herstellerunternehmen zur Verfügung steht, könnte genutzt werden, um auch Betriebsinhaber im Kfz-Handwerk dafür zu gewinnen, in gemeinsamem Vorgehen oder parallel mit ihren Betriebsräten zu versuchen, beim Hersteller eine angemessene Gestaltung der Arbeitswertvorgaben durchzusetzen. Spätestens dann, wenn die Überwälzung der Probleme auf die Beschäftigten durch "wildes Leistungslohn" nicht mehr gelingt und damit Zeitüberschreitungen, weil sie sich nicht auf den Kunden überwälzen lassen, von ihnen getragen werden (die Gründe wurden bereits vorne ausgeführt), müssen auch die Betriebsinhaber ein nachhaltiges Interesse an ausreichenden Arbeitswerten entwickeln.

## 2.6 Mögliche weitere Themenfelder für Treffen zwischen Hersteller- und Kfz-Betriebsräten

Künftige Treffen sollten - neben dem sicherlich weiterhin zentralen Komplex der Arbeitswerte - unbedingt weitere wichtige Gegenstandsbereiche aufgreifen. Hier wäre zum einen die Thematik der Qualifikationsentwicklung im Kfz-Gewerbe zu nennen, wobei insbesondere die vielfältigen Schulungsmaßnahmen, die die Automobilhersteller für die Beschäftigten ihres Servicenetzes durchführen und die für die Arbeitnehmer in den Kfz-Markenbetrieben die zentrale Weiterbildungsmöglichkeit darstellen, zu behandeln wären. Auch hinsichtlich dieser Qualifizierungsangebote gilt, daß ihre inhaltliche Gestaltung und Durchführung allein beim Hersteller liegt, ohne daß die Betriebe und Beschäftigten des Kfz-Gewerbes Möglichkeiten haben, an ihrer Gestaltung beteiligt zu werden (vgl. zur Mitbestimmungsproblematik in bezug auf den Gegenstand Qualifizierung ausführlich Kap. IV, 2.3).

Auf beiden Treffen wurden auch Probleme im Zusammenhang mit den Schulungsmaßnahmen der Hersteller angesprochen. So wurde z.B. moniert, daß bei der Einführung neuer Modelle die erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen oft zu spät einsetzen, daß bei der inhaltlichen Konzipierung der Maßnahmen zu wenig das Erfahrungswissen der Kfz-Mechaniker aus den Werkstätten berücksichtigt werde, daß im Fall des Opel-Netzes Fortbildungsmaßnahmen nicht allen Händlern im Netz angeboten werden, daß von den Betrieben wegen der zumeist zu knapp kalkulierten Personaldecke die von den Herstellern vorgesehenen Fortbildungstage pro Mechaniker und Jahr i.d.R. nicht eingehalten würden. Offensichtlich war jedoch auch, daß Kfz-Betriebsräte und Herstellerbetriebsräte auf diesem Gebiet - ganz im Unterschied zur Arbeitswertproblematik - spontan keinen Ansatzpunkt sahen, Mitwirkungsrechte geltend zu machen und dergleichen auch noch nie versucht hatten.<sup>227</sup>

Die Vertreter der Herstellerbetriebsräte ließen allerdings die Bereitschaft erkennen, auch über den Gegenstandsbereich Weiterbildung in einen Erfahrungsaustausch mit den Betriebsratskollegen aus dem Netz zu treten. Von einem solchen Erfahrungsaustausch könnten nämlich auch die Beschäftigten beim Hersteller profitieren, etwa indem die langjährigen methodisch-didaktischen Erfahrungen der Kundendienst-Schule mit der Qualifizierung von gewerblichen Fachkräften des Kfz-Gewerbes auch Eingang in die Weiterbildungsangebote des Herstellers für seine eigene Fertigungsbelegschaft finden.

Ein weiteres wichtiges Thema für künftige Treffen sollte die Problematik der - nach wie vor vorhandenen - inakzeptablen körperlichen Belastung in den Werkstätten sein (vgl. dazu Kap. II, 2.). Dabei wäre die Frage, inwieweit durch eine stärkere Berücksichtigung der Reparaturerefordernisse schon bei der Konstruktion der Fahrzeuge körperliche Belastungen bei der Werkstattarbeit zu vermindern sind, in den Vordergrund zu rücken. Daß hier insbesondere bei neueren Modellen Verschlechterungen zu verzeichnen sind, wurde von Beschäftigten und Betriebsräten aus dem Kfz-

<sup>227</sup> Einer der anwesenden Herstellerbetriebsräte ist in seinem Gesamtbetriebsrat mit Fragen der Fort- und Weiterbildung befaßt.

Gewerbe in vielen unserer Gespräche festgestellt. Hier könnte eine wichtige Aufgabe der Zusammenarbeit zwischen den beiden Interessenvertretungen darin bestehen, den Beschäftigten aus den Kfz-Betrieben Rückkopplungsschleifen zu den entscheidenden Stellen in den Konstruktions- und Entwicklungsabteilungen der Hersteller zu eröffnen, damit Beanstandungen, aber auch Verbesserungsvorschläge der Arbeitskräfte aus den Werkstätten, an die richtigen Stellen beim Hersteller gelangen.

Daß nicht alle für eine Kooperation in Frage kommenden Problembereiche auf diesen ersten Treffen ausführlich behandelt werden konnten, war zu erwarten. Ziel der Treffen war es - wie gesagt - primär, den Erfahrungsaustausch zwischen den Betriebsräten aus den Herstellerunternehmen und dem Kfz-Gewerbe überhaupt erst einmal in Gang zu bringen. Insofern können, wie die lebhaften Diskussionen auf beiden Treffen und auch die große Resonanz, die die Treffen bei allen beteiligten Akteuren - den Vertretern der Herstellerbetriebsräte ebenso wie den Betriebsräten aus dem Kfz-Handwerk und den zuständigen Gewerkschaftssekretären - fanden, diese ersten Arbeitstreffen als Erfolg bewertet werden. Auch die Eingrenzung des Teilnehmerkreises auf jeweils ein Markennetz hat sich im nachhinein als sinnvoll erwiesen: Insbesondere die Arbeitswertproblematik, bei der es erhebliche Differenzierungen zwischen den Herstellern gibt, hätte anderenfalls nicht so gründlich, offen und detailliert erörtert werden können, wie es auf beiden Treffen der Fall war.

Festzustellen ist allerdings auch, daß es auf Dauer nicht bei einem bloßen Erfahrungsaustausch bleiben kann, sondern daß es notwendig ist, in Kooperation mit allen an den Treffen beteiligten Gruppen ein tragfähiges, auf einer Sammlung und Strukturierung aller für eine solche Kooperation in Frage kommender Problembereiche basierendes Arbeitskonzept zu entwickeln. Im nächsten Kapitel soll daher versucht werden, einige Überlegungen dazu anzustellen, wie und mit welchen Funktionen derartige Arbeitstreffen sinnvoll in ein Interessenvertretungskonzept für das Kfz-Gewerbe einzubauen wären, und auf welche Weise die mit diesen ersten Treffen angestoßene Zusammenarbeit stabilisiert und intensiviert werden könnte.



## V. Perspektiven der Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe unter veränderten Bedingungen der Automobilproduktion

### 1. Einleitung

Ziel des in diesem Bericht vorgestellten Forschungsprojekts war es vor allem, Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Interessenvertretungssituation im Bereich des Kfz-Gewerbes zu liefern. Für das Vorhaben waren damit mehrere strukturelle Besonderheiten maßgeblich:

- Das Projekt war im kleinbetrieblichen Sektor angesiedelt und dort wiederum im Handwerk - ein Bereich der Wirtschaft, der durch eine Reihe von spezifischen Bedingungen gekennzeichnet ist, jedoch bislang weder gesamtgesellschaftlich noch im gewerkschaftlichen Bereich in den Vordergrund gerückt wurde;
- gleichzeitig bezieht es sich mit dem Kfz-Handwerk auf eine Branche, die sich von anderen Handwerkszweigen dadurch unterscheidet, daß ihre Situation insgesamt stark durch ausgeprägte Austausch- und Abhängigkeitsbeziehungen zu einer von Großkonzernen gebildeten Branche - der Automobilindustrie - gekennzeichnet ist (eine Problemlage, die bislang auch unter der Perspektive der Auswirkungen dieser Abhängigkeiten für die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen, vor allem bezogen auf die Zulieferer, aufgegriffen wurde);
- das Kfz-Handwerk ist darüber hinaus dadurch charakterisiert, daß es wegen seines vergleichsweise komplexen Arbeitsgegenstands Automobil, bei dem gerade in letzter Zeit bei wichtigen Komponenten und angewendeten Wartungs- und Reparaturverfahren erhebliche Innovationen zu verzeichnen waren, und wegen der angesprochenen Einbindung in die Konzepte der Automobilhersteller unter einem erheblichen Modernisierungsdruck steht.

Ausgehend von empirischen Ergebnissen und konzeptionellen Überlegungen, die dazu geführt hatten, betriebsübergreifender Kooperation einen besonderen Stellenwert für die Verbesserung der Handlungsfähigkeit abhängiger Kleinbetriebe zuzumessen (vgl. Mendius 1992b, S. 6 ff.), sollte im Rahmen des Projektes analysiert werden, unter welchen Voraussetzungen und in welcher konkreten Gestalt diese betriebsübergreifende Zusammenarbeit auch als Instrument funktionieren kann, mit dem Betriebsräte und Gewerkschaften ihre Durchsetzungspotentiale verbessern können. Dabei sollte sowohl den Kooperationsmöglichkeiten zwischen Interessenvertretungen in Kfz-Betrieben als auch den Chancen der Zusammenarbeit zwischen den Betriebsräten in Kfz-Betrieben und denen bei den Automobilherstellern nachgegangen werden.

Um dabei zu angemessenen Einschätzungen der Problemlagen in den Betrieben zu gelangen (einschließlich der Bewertung des Einflusses äußerer Rahmenbedingungen), wurden in erheblichem Umfang Daten erhoben, aufbereitet und ausgewertet. Es wurden zahlreiche Expertengespräche in verschiedenen Bereichen geführt, Veranstaltungen besucht und zu Projektpräsentationen



und Diskussionen genutzt usw. die Ergebnisse finden sich in den vorstehenden Abschnitten). Wenn jetzt abschließend versucht wird, Schlußfolgerungen zu diskutieren, die sich aus den gewonnenen Ergebnissen ableiten lassen, und darüber hinaus Konsequenzen abzuschätzen, die sich aus einer Umsetzung voraussichtlich ergeben, dann geschieht das, um diejenigen, die in den Kfz-Betrieben und bei der zuständigen Gewerkschaft handeln können und müssen, durch Strukturierung des Gegenstandsbereichs bei der Entscheidungsvorbereitung zu unterstützen, nicht aber, um Entscheidungen in irgendeiner Weise zu präjudizieren. Wissenschaftliche Untersuchungen können nur dazu beitragen, den Akteuren Informationen zur Verfügung zu stellen, und sie können versuchen - nach bestem Wissen und Gewissen<sup>228</sup> -, Abschätzungen der Folgen skizzierter Handlungsalternativen vorzunehmen.

In den folgenden Abschnitten werden daher - mit kurzen resümierende Bezügen zu den dargestellten Forschungsergebnissen - mögliche Konsequenzen behandelt, die sich unseres Erachtens ziehen lassen. Gleichzeitig wird versucht herauszuarbeiten, welche Voraussetzungen vorliegen müssen bzw. zu schaffen sind, damit solche Maßnahmen zum Erfolg führen können, und es soll - wenigstens ansatzweise - auch darauf eingegangen werden, wie diese Voraussetzungen geschaffen werden können.

Gerichtet sind die Vorschläge zum einen an die Adresse von Verantwortlichen in den Gewerkschaften auf den verschiedenen Organisationsebenen von der Verwaltungsstelle bis zur Vorstandsverwaltung. Angesprochen fühlen sollten sich dort aber, wie wir meinen, nicht nur die für das Handwerk Zuständigen, sondern zumindest auch Vertreter aus Bereichen, die sich mit Fragen der Tarifpolitik, der Entwicklung von Qualifikationen und Anforderungen, der Nutzung und Weiterentwicklung von Mitbestimmungsrechten und generell mit dem Gesamtbereich "Automobil" befassen.

Wir adressieren unsere Überlegungen vor allem aber an die Kolleginnen und Kollegen in den Kfz-Betrieben, die sich an der Verbesserung ihrer Arbeitssituation beteiligen wollen - ob sie (schon) Funktionen als Betriebsräte, als Vertrauensleute oder in den Gremien der Handwerksselbstverwaltung haben oder nicht. Und wir beziehen ausdrücklich und nicht zuletzt die Betriebsräte bei den Automobilherstellern mit ein, weil von deren Bereitschaft, sich intensiv mit der Situation im Werkstattnetz auseinanderzusetzen und mit den dort arbeitenden Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten (wie wir meinen zum gemeinsamen Nutzen), es ganz entscheidend abhängen wird, ob Maßnahmen zur Verbesserung der Vertretungssituation tatsächlich zum Erfolg führen.

Zu den Besonderheiten und den besonderen Schwierigkeiten, denen Interessenvertretungsarbeit in Kleinbetrieben und speziell in solchen des Handwerks ausgesetzt ist, liegen - nachdem dieser Gegenstandsbereich lange nicht gerade besonders im Vordergrund stand - inzwischen eine Reihe von

<sup>228</sup> Und das schließt im Gegenstandsbereich der Sozialwissenschaften, wo auf Grund der Struktur der Sachverhalte, um die es geht, eine auch nur einigermaßen vollständige "Modellierung" aller maßgeblichen Faktoren (mindestens auf absehbare Zeit) ausscheidet, immer auch die Möglichkeit von Fehleinschätzungen ein. Die Wahrscheinlichkeit von Fehlprognosen läßt sich durch sorgfältige Recherchen verringern, vor allem aber durch Verzicht auf spekulative Aussagen, der auch dann angebracht scheint, wenn sich damit der Aufmerksamkeitswert der Ergebnisse verringern sollte.

Forschungsergebnissen vor.<sup>229</sup> Unsere Untersuchung sollte zwar auch die für die Arbeit der Interessenvertretung im Kfz-Handwerk insgesamt bestimmenden Faktoren und die Bedingungen der gewerkschaftlichen Betreuung dieses Bereichs miteinbeziehen. Sie war aber deutlich spezifischer angelegt, weil - und die Berechtigung dieses gezielten Zugangs haben unsere Untersuchungen nochmals verdeutlicht - ein besonderer Akzent auf die Möglichkeiten der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit gelegt werden sollte. Dabei ging es vor allem um die Chancen, die die Kooperation von Betriebsräten markengebundener Kfz-Betriebe mit solchen der Automobilhersteller bietet. Dieser Aspekt wird daher zunächst etwas ausführlicher behandelt, ehe abschließend einige Überlegungen vorgestellt werden, wie insgesamt die Vertretungssituation im Bereich des Kfz-Gewerbes verbessert werden könnte.

## **2. Betriebsübergreifende Kooperation als Instrument der Interessenwahrnehmung**

### **2.1 Ausgangsbedingungen für eine Zusammenarbeit**

Daß angesichts der intensiven wechselseitigen Vernetzungen und der ausgeprägten Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Automobilherstellern und ihren vorgelagerten Lieferanten auf der einen und denen ihnen gewissermaßen nachgelagerten Kfz-Betrieben auf der anderen Seite jeder Ansatz zur Verbesserung der Situation dieser "Satelliten-Unternehmen" zu kurz greift, der nicht auch die "Zentralunternehmen" einbezieht, die diese Bedingungen weitgehend festlegen, ist mittlerweile weithin akzeptiertes Gedankengut.<sup>230</sup> Breit diskutiert wird auch, ob und wie betriebsübergreifende Kooperation die eingebundenen Unternehmen besser in die Lage versetzen kann, ihre Eigenständigkeit zu festigen und sich eine angemessene ökonomische Basis zu erhalten oder überhaupt erst zu schaffen.<sup>231</sup> Von daher war es eigentlich naheliegend, auch die Frage aufzuwerfen, ob solche betriebsübergreifenden Kooperationsformen nicht gleichfalls ein wichtiges Instrument sein könnten, die - ganz offensichtlich sehr schwierige - Lage der Betriebsräte in den abhängigen Betrieben zu verbessern. Der Kooperationsansatz schien um so vielversprechender, als auf der Ebene der Arbeitnehmervertretungen erwartet werden durfte, daß Probleme, die aus überzogenen Autonomievorstellungen, aus massiven Vorbehalten gegenüber gemeinsamem Handeln sowie aus ausgeprägten Konkurrenzängsten entstehen und die Kooperationsbemühungen auf der Unternehmensseite oft außerordentlich erschweren, auf der Seite der Arbeitnehmer eigentlich kaum eine Rolle spielen dürften. Schließlich gehört doch die Einsicht (und die Erfahrung, daß diese Einsicht richtig ist), daß gemeinsames solidarisches Handeln eine wichtige Voraussetzung zur Durchsetzung ihrer Interessen ist, zum Kernbestand gewerkschaftlicher Aktivitäten.

<sup>229</sup> Vgl. dazu u.a. die Arbeiten von Hilbert, Sperling 1990; Kotthof, Reindl 1990; Manz 1991; Mendius 1987; Mendius 1991; Rudolph, Wassermann 1987; Wassermann 1992 und neuerdings die von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebene Broschüre "Mehr mitbestimmen im kleinen Betrieb - Erfahrungen - Daten - Perspektiven", die 1993 erscheinen soll.

<sup>230</sup> Vgl. z.B. die Sammelbände Mendius, Wendeling-Schröder 1991; Deiß, Döhl 1992.

<sup>231</sup> Vgl. zum Zulieferbereich z.B. Weimer, Mendius 1990; Weimer, Semlinger 1992 und zum Bereich des Kfz-Gewerbes Mendius 1993.

Daher ist es auch nicht überraschend, daß es seit einiger Zeit im Bereich der Automobilzulieferung immer wieder Anläufe gegeben hat, die Kooperation von Betriebsräten, von Herstellern und Zulieferern in Gang zu bringen. Von der IG Metall wurden auf verschiedenen Ebenen entsprechende Veranstaltungen organisiert, und auch im Rahmen von Forschungsprojekten wurde einiges unternommen, um diesen Dialog zu fördern (vgl. Kap. I, 1.).<sup>232</sup> Deutlich erschwert wird aber diese Zusammenarbeit nach der Einschätzung vieler Beteiligter dadurch, daß es - neben dem gemeinsamen Arbeitnehmerinteresse, das die Belegschaften von Herstellern und Zulieferern verbindet - eben auch konkurrierende Interessen gibt. Sie liegen darin begründet, daß jede Auslagerung von Produktions- oder Dienstleistungsaufgaben weg vom Hersteller im Zuge der überall betriebenen Verringerung der Fertigungstiefe dort Beschäftigungsmöglichkeiten verringert und im Zulieferbereich welche schafft und umgekehrt. Ein Problem, das zu Zeiten starker Produktnachfrage und hoher Kapazitätsauslastung (oft sogar Kapazitätsengpässen) wenig virulent war, mit nachlassender Automobilkonjunktur - wie sie seit Mitte 1992 verstärkt zu beobachten ist - sich aber offensichtlich verschärft. Aus diesen zumindest teilweise nicht deckungsgleichen Interessen lassen sich Probleme, die einer umfassenden Kooperation der Interessenvertretungen bei Herstellern und Lieferanten entgegenstehen, zumindest z.T. erklären.<sup>233</sup>

Die Beziehungen zwischen Kfz-Markenbetrieben und den jeweiligen Herstellerunternehmen und damit auch die Frage der Zusammenarbeit zwischen den dort bestehenden Interessenvertretungen fand im Vergleich zum Zulieferbereich bislang sehr viel weniger Aufmerksamkeit. Die Gründe können und sollen hier nicht im einzelnen untersucht werden. Es spricht aber sehr viel dafür, daß das Verhältnis von Automobilherstellern zu ihrem Markennetz neben den eindeutig bestehenden gravierenden Ungleichgewichten bei Durchsetzungsfähigkeit, die immer wieder zum Nachteil der Kfz-Betriebe genutzt werden,<sup>234</sup> doch stärkere Momente des Aufeinanderangewiesenseins und der wechselseitigen produktiven Ergänzung enthält (die Markenbetriebe sind zwar in Einzelfällen austauschbar, sie und ihre Leistungen und Fehler werden aber - im Unterschied zur Zulieferung - vom Kunden individuell wahrgenommen, Markenbetriebe bilden die entscheidende Schnittstelle zum

<sup>232</sup> Einige Aktivitäten sind im Kapitel IV des Sammelbandes "Zulieferer im Netz" (Mendius, Wendeling-Schröder 1991) dokumentiert, im Bezirk Stuttgart und im Bezirk München fand z.B. eine Reihe von entsprechenden Diskussionsveranstaltungen für Betriebsräte aus Automobilhersteller- und Zulieferbetrieben statt. Auch wenn insgesamt sicher von einer Verbesserung des Informationsflusses ausgegangen werden kann, gab es doch bis in jüngste Zeit bei solchen Veranstaltungen immer wieder Beschwerden von Zulieferbetriebsräten über die unzumutbaren Anforderungen, denen sie sich ausgesetzt sehen, und darüber, daß sie nicht rechtzeitig von ihren Betriebsratskollegen bei den Herstellern über sie stark in Mitleidenschaft ziehende Entscheidungen der Automobilproduzenten informiert wurden.

<sup>233</sup> Selbstverständlich spielen auch hier die Schwierigkeiten, die sich aus den begrenzten Kapazitäten und der daraus sich ergebenden Überlastung der Betriebsräte bei den Automobilherstellern ergeben, eine wichtige Rolle.

<sup>234</sup> Der zentrale Interessenkonflikt besteht darin, daß die Automobilhersteller naheliegenderweise ein großes Interesse daran haben, sich einen möglichst großen Anteil aus dem Budget, das öffentliche und private Haushalte für alle mit dem Automobil zusammenhängenden Ausgaben aufzuwenden bereit sind, zu sichern. Das bedeutet u.a. eine Interesse an niedrigen Mineralöl- und Kfz-Steuern, an preisgünstigen Kaufteilen, aber eben auch an niedrigen Handelsspannen sowie Wartungs- und Reparaturkosten im Bereich des Kfz-Handwerks, da - salopp gesagt - der Teil des Kuchens, der dafür aufgewendet wird, eben nicht nochmals für mehr oder teurere Fahrzeuge aufgewendet werden kann.

Kunden, mit der Qualität des Service stehen und fallen die Absatzchancen usw.; vgl. dazu Mendius 1992b, S. 110 ff.).<sup>235</sup>

Diese - trotz vieler Gemeinsamkeiten - doch erheblichen Unterschiede der Beziehungen von Lieferanten und Kfz-Handwerk zu den Automobilherstellern und die sich daraus ergebenden Folgen für Kooperationsmöglichkeiten spiegeln sich auch auf der Ebene der Interessenvertretungen wider. Auch hier gilt - das wurde durch unsere Untersuchungen weiter untermauert -, daß die möglichen Konflikte im Verhältnis Kfz-Handwerks-/Automobilhersteller-Belegschaften bzw. -Interessenvertretungen weniger ausgeprägt sind, sondern vielmehr von einer größeren Gemeinsamkeit der beiderseitigen Interessenlagen auszugehen ist.

Einzelne Versuche zur Herstellung eines Informations- und Erfahrungsaustausches und zum Einstieg in eine Zusammenarbeit hat es seit vielen Jahren im Bereich des Kfz-Handwerks immer wieder gegeben.<sup>236</sup> Soweit wir es nachverfolgen konnten, sind diese Anstöße durchweg von Betriebsräten bzw. IG Metall-Funktionsträgern aus dem Kfz-Handwerk ausgegangen. Dabei wurden in Einzelfällen Kontakte geknüpft und auch für das eine oder andere Problem Lösungen gefunden, zu einer einigermaßen stetigen und intensiven Zusammenarbeit ist es bislang aber offenbar nicht gekommen. Die Gründe dafür liegen sicherlich u.a. darin, daß die Kapazitäten derjenigen, die im Kfz-Handwerk solche Anläufe unternommen haben, sehr begrenzt waren, daß ihnen keine entsprechende Infrastruktur zur Verfügung stand, daß es zu keiner systematischen Sammlung und Strukturierung der Problemlagen kam, daß es keine konzentrierten begleitenden Stützaktionen auf oberen gewerkschaftlichen Ebenen gab usw. Auf seiten der Herstellerbetriebsräte ist ebenfalls deren hohe Auslastung, aber auch ihre begrenzte Kenntnis über die Problemlagen im Kfz-Handwerk als Begründung für den geringen Erfolg solcher Bemühungen anzuführen usw. Entscheidend dürfte aber gewesen sein, daß nicht hinreichend vermittelt werden konnte, daß aus einer engeren Kooperation sich auch Vorteile für die Belegschaften bei den Herstellern erwarten lassen.

Die Annahme, daß es ein breites Feld von gleichgerichteten Interessen zwischen den Beschäftigten bei den Herstellern und denen in den Betrieben der Markennetze gibt, wurde nach ausgiebiger Diskussion der Rahmenbedingungen bei unseren Gesprächen jedenfalls auch von den befragten Vertretern der Herstellerbetriebsräte fast einstimmig unterstrichen.<sup>237</sup>

Lediglich ein Vertreter eines Herstellerbetriebsrats begründete seine starke Zurückhaltung bezüglich der Zusammenarbeit mit Kfz-Betriebsräten aus dem Markennetz nicht nur damit, daß das The-

<sup>235</sup> Das bedeutet selbstverständlich nicht, daß es insbesondere den Akteuren auf seiten der Hersteller immer hinreichend bewußt wäre, welche Vorteile sie aus der Existenz eines leistungsfähigen Service- und Vertriebsnetzes derzeit bereits ziehen, und das heißt erst recht nicht, daß sie sich im klaren wären, welche beachtlichen Synergieeffekte - eine entsprechend kooperative Politik vorausgesetzt - über den erreichten Stand hinaus realisiert werden könnten.

<sup>236</sup> Das Thema war auch bereits wiederholt Gegenstand von Entschließungen bzw. Anträgen auf gewerkschaftlichen Veranstaltungen, insbesondere im Bereich des Metallhandwerks. Die immer wieder vorgetragenen Probleme waren mit ein maßgeblicher Grund dafür, daß das hier präsentierte Forschungsprojekt in Gang gesetzt wurde.

<sup>237</sup> Daß es sich trotz dieser Zustimmung als aufwendiges Unterfangen erwies, entsprechende Treffen zustande zu bringen, steht auf einem anderen Blatt.



ma angesichts wichtigerer anderer Aufgaben aus seiner Sicht keinerlei Priorität habe, sondern auch damit, daß er einen erheblichen Interessengegensatz zwischen der von ihm vertretenen Belegschaft und den Beschäftigten der Markenbetriebe annimmt. Das lasse sich am Beispiel der Arbeitswerte demonstrieren: Da die Kosten von Garantie- und Kulanzarbeiten vom Hersteller getragen werden müssen, schmälern für die Beschäftigten der Werkstätten günstige Arbeitswerte den Gewinn und damit die Verteilungsmasse für die Beschäftigten beim Hersteller. Daher müßte nicht nur dem Automobilunternehmen, sondern auch seiner Belegschaft eher an knappen Arbeitswerten gelegen sein.

In allen anderen Fällen wurde dagegen der Argumentation, daß gute Werkstattleistungen letztlich entscheidend für den Absatz und damit für die Arbeitsplätze in der Automobilherstellung sind, und daß gute Arbeit auf Dauer nur zu gewährleisten ist, wenn Arbeitsbedingungen und Entlohnung in den Werkstätten stimmen, mehr Plausibilität beigemessen als dem vorher skizzierten Argument, das diesen Zusammenhang ignoriert - wir meinen mit Recht.

Auf vollkommen einhelliges und überaus nachhaltiges Interesse stieß die Idee des Aufbaus von Kooperationsstrukturen bei den einbezogenen Beschäftigten aus dem Kfz-Handwerk. Wo immer das Thema angesprochen wurde, war die Resonanz groß, die Bereitschaft, sich an entsprechenden Aktivitäten zu beteiligen, durchweg vorhanden - auch wenn mehrfach Vorbehalte bezüglich der Umsetzbarkeit geäußert wurden. Diese Skepsis resultierte teils aus eigenen Erfahrungen mit gescheiterten oder versandeten Anläufen, teils aus generelleren Zweifeln daran, ob man denn eine Chance habe, als Vertreter des in der IG Metall eher unbedeutenden Kfz-Handwerks von den "Großen" aus der Automobilindustrie ernstgenommen zu werden.<sup>238</sup>

Der Ansatz des Projektes, exemplarisch solche Formen der Zusammenarbeit durch intensive Diskussionen mit den Akteuren anzustoßen, sich an der organisatorischen Vorbereitung und der inhaltlichen Gestaltung zu beteiligen und eine Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse vorzunehmen, erfuhr insofern eine ausdrückliche Bestätigung. Die Erfahrungen, die dabei gemacht wurden, sind in diesem Bericht ausführlich dokumentiert (vgl. insbesondere Kap. IV, 2.4). An dieser Stelle sollen einige Überlegungen zu weiteren Entwicklungsperspektiven dieses Instruments und zu in diesem Zusammenhang zu lösenden Problemen bzw. zu schaffenden Voraussetzungen angeschlossen werden.

## 2.2 Gegenstandsbereiche und Organisationsformen der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit zwischen den Interessenvertretungen aus dem Kfz-Handwerk und Betriebsräten aus der Automobilindustrie ist - trotz der diesem Ansatz weitgehend übereinstimmend zugestandenen Plausibilität - über erste Anläufe bislang nicht hinausgekommen. Sollen die Möglichkeiten, die

<sup>238</sup> Im Fragebogen der (abgebrochenen) Interviewaktion (vgl. Kap. I, 2.2) waren einige Fragen zu diesem Thema enthalten. Auch eine Auswertung der bis zum Abbruch durchgeführten 54 Interviews war damit im Projekt nicht möglich, sie soll aber im Rahmen einer Dissertationsschrift erfolgen (Heidling 1993). Eine erste Sichtung bestätigte ebenfalls, daß fast alle Befragten hohes Interesse an Kooperation mit Herstellerbetriebsräten und die Bereitschaft, sich daran aktiv zu beteiligen, äußerten.



in der Kooperation von Arbeitnehmervertretern für die Durchsetzung der Interessen der Beschäftigten stecken, einigermaßen genutzt werden, so wird es zum einen erforderlich sein, die dafür vorzugsweise in Betracht kommenden Gegenstandsbereiche genauer einzugrenzen, zum anderen, geeignete Organisationsformen zu finden und sie dann zu installieren.

Mögliche Gegenstandsbereiche der Zusammenarbeit sind im Rahmen dieses Berichts bereits an verschiedenen Stellen angesprochen worden. Zunächst geht es offensichtlich um den breit angelegten Erfahrungsaustausch und die gezielte Weiterleitung von wichtigen Informationen aus dem Netz zu den Herstellerbetriebsräten und vor allem in umgekehrter Richtung.

Für die Kfz-Betriebsräte wäre es z.B. wichtig, zu erfahren, welche Unterlagen für die Markenbetriebe vom Hersteller erstellt werden und wie man sie ggf. beschaffen kann. Weiter besteht selbstverständlich ein hohes Interesse daran, möglichst frühzeitig informiert zu werden, wenn seitens des Herstellers Maßnahmen geplant werden, die sich auf das Vertriebsnetz und dessen Beschäftigte auswirken. Das in Betracht kommende Spektrum ist sehr breit und reicht von Entscheidungen über neue Produkte mit veränderten technischen Merkmalen über die Einführung veränderter Wartungs- und Reparaturverfahren, über die Planung von Datenaustauschkonzepten und die dafür vorgesehene EDV-Hard- und Software, weiter über die (bereits breit behandelte) Festlegung von Arbeitswerten und die Gestaltung von Schulungen für die Mitarbeiter des Werkstattnetzes bis hin zu strategischen Überlegungen zur Umgestaltung wichtiger Regelungen der Händlerverträge oder zur Neuordnung des Vertriebskonzeptes insgesamt.<sup>239</sup> Damit ein solcher Informationsaustausch funktionieren kann, wird es aber auch erforderlich sein, bei den Herstellerbetriebsräten entsprechende Voraussetzungen zu schaffen. Auch diese sind bislang offenbar häufig nicht über geplante Maßnahmen, die das Werkstattnetz betreffen, informiert. Außerdem fehlt es sicherlich teilweise auch an Kenntnissen darüber, was für die Kollegen in den nachgelagerten Markenwerkstätten von Interesse ist. Zuerst wird es also erforderlich sein, daß sich die Herstellerbetriebsräte kundig darüber machen, wo für die Kfz-Handwerksbetriebsräte wichtige Informationen anfallen und wie sie zugänglich gemacht werden können

Ein besonderes Interesse der Beschäftigten der Werkstätten besteht auch darin, daß ihnen - neben den bestehenden und für "das tägliche Geschäft" mehr oder weniger nützlichen Möglichkeiten, bei Problemen sich mit den technischen Kundendiensten in Verbindung zu setzen - auch Rückkopplungskanäle eröffnet werden, auf denen mit kompetenten Gesprächspartnern grundsätzlichere Fragen erörtert werden können. Themen wären z.B. Möglichkeiten der Veränderung von verwen-

<sup>239</sup> Kommt es z.B. durch Veränderungen der Rabattsysteme für Neuwagen tatsächlich zu Verschlechterungen der Ertragslage der Händler (in jüngerer Zeit gab es deswegen z.B. eine harte Auseinandersetzung zwischen BMW und seiner Händlerschaft), so ist davon auszugehen, daß die Folgen auch auf die Beschäftigten negativ durchschlagen. Noch weitergehende Konsequenzen sind beispielsweise zu erwarten, wenn es im Bereich von VAG nicht nur zu einer deutlicheren Profilierung der Marken VW und Audi, sondern tatsächlich zu einer (Wieder-)Aufspaltung der Markennetze in reine VW- und reine Audi-Betriebe kommt. Ein Ziel dieser offenbar zumindest ernsthaft durchdachten Variante dürfte z.B. darin bestehen, letztlich die Zahl der Betriebe in den Markennetzen insgesamt zu reduzieren. Soweit es aber dadurch zur Aufspaltung von Betrieben (getrennter Audi- und VW-Betrieb) kommt, könnte damit z.B. in vielen Fällen die Betriebsratsfähigkeit entfallen. Zumindest würde es aber ein zusätzliches Erschwernis bedeuten, aus einem Betriebsrat zwei getrennte zu machen.

deten Komponenten oder eingesetzten Verfahren, aber auch Verbesserungen im Bereich der Konstruktion.

Auch dabei käme den Hersteller-Betriebsräten die wichtige Aufgabe zu, entsprechende Kontakte, sei es in Form von Gesprächsrunden oder Nennung direkter Ansprechpartner, zu vermitteln, dies um so mehr, als an einer solchen Verbesserung der Rückkopplungsmöglichkeiten auch die Automobilhersteller und ihre Belegschaften ein unmittelbares Interesse haben müßten. Wenn es durch die Mobilisierung der vielfältigen Kenntnisse und des gewaltigen Erfahrungsschatzes der Werkstattbeschäftigten gelingt, zur Verbesserung des Produktes und der Qualität seiner Wartung und Instandhaltung beizutragen,<sup>240</sup> dann verbessert das auch die Absatzchancen und die Sicherheit der Beschäftigung in der Produktion.<sup>241</sup>

Um zu erreichen, daß solche Formen der Zusammenarbeit zunächst überhaupt zustandekommen, und um dann die Chancen zu verbessern, daß sie sich dauerhaft etablieren, ist es unbedingt erforderlich, geeignete organisatorische Formen zu finden. Sicherzustellen ist nämlich einerseits, daß möglichst das gesamte interessierende Spektrum an Themen behandelt werden kann, andererseits muß aber auch die Gewähr geboten sein, daß die Kooperation die Beteiligten nicht überfordert - zweifellos eine Aufgabe, die sehr viel leichter formuliert als dann eingelöst ist. An dieser Stelle lassen sich daher auch keine Patentrezepte formulieren, sondern nur einige Hinweise geben, in welche Richtungen Lösungen gesehen werden könnten. Die genaue Bestimmung solcher Ansätze und ihre politische Umsetzung bleibt den dafür Zuständigen vorbehalten.

### **2.2.1 "Markenbezogene" Treffen von Betriebsräten aus Werkstätten und Herstellerbetrieben als erster Schritt zu dauerhafter Zusammenarbeit**

Die beiden im Rahmen des Vorhabens durchgeführten Arbeitstreffen waren als Veranstaltungen innerhalb eines Markennetzes (Opel und VAG) auf der Bezirksebene angelegt worden (die Überlegungen, die dazu geführt haben, sind in Kap. IV, 2.5, im einzelnen erläutert). Die dort gemachten Erfahrungen zeigten, daß das Ansetzen auf der Markenebene unter einer Reihe von Aspekten fruchtbar ist. Daher gehen wir davon aus, daß sich solche Veranstaltungen auch für andere Markennetze anbieten. Eine flächendeckende Einbeziehung aller organisierten Kfz-Betriebe der jeweiligen Markennetze in derartige Kooperationsveranstaltungen wirft allerdings einige organisatorische Probleme auf. So ist zu berücksichtigen, daß wahrscheinlich schon bei Ford (dort gab es 1987 82 Betriebe mit Betriebsrat im Bundesgebiet), bestimmt aber bei BMW (1987 37 Betriebe mit Betriebsrat), bundesweit oder zumindestens für mehrere Bezirke eingeladen werden müßte.

<sup>240</sup> Das setzt selbstverständlich voraus, daß die zuständigen Abteilungen bei den Automobilherstellern bereit sind, in einen unmittelbaren Dialog mit Praktikern aus den Markenbetrieben einzutreten (d.h., daß sie einen solchen Austausch als Chance und nicht als Bedrohung ansehen).

<sup>241</sup> In diesen bislang kaum genutzten Möglichkeiten der Nutzung des Know-hows aus dem Werkstattbereich liegt u.a. auch eine Chance, in der Konkurrenz mit ausländischen Herstellern, die diesen Zugang so direkt nicht haben, besser zu bestehen (vgl. dazu auch Mendius 1992b, S. 136 ff. sowie Kap. II, 1.3, in diesem Bericht).

Erst recht gilt das für die wenigen Betriebe in den ausländischen Netzen, in denen Betriebsräte bestehen.<sup>242</sup>

Die Durchführung von Veranstaltungen mit einem großen Einzugsbereich bringt allerdings auch wiederum einige Erschwernisse mit sich. Während auf der Bezirksebene bei eintägigen Treffen (einschließlich An- und Abreise) für die Veranstaltung selbst immerhin fünf bis sechs Stunden bleiben, würden bei großräumiger angelegten Treffen entweder die Gesamtabwesenheitszeiten unzumutbar anwachsen oder die "produktive Zeit" stark zusammenschrumpfen. Die Alternative, zu mehrtägigen Veranstaltungen überzugehen, könnte aus Kostengründen Schwierigkeiten bereiten, evtl. aber auch die Teilnahmebereitschaft verringern.<sup>243</sup>

Bei den Netzen mit vergleichsweise vielen Betrieben (1987 waren es bei Opel 137 und bei VAG 232 Betriebe) dagegen stellt sich die Frage, ob Herstellerbetriebsräte ggf. bereit und in der Lage wären, sich parallel an einer entsprechend größeren Zahl von Veranstaltungen zu beteiligen, und zwar insbesondere dann, wenn es nicht - auf diesen Aspekt wird zurückzukommen sein - bei einem einmaligen Treffen bliebe, sondern sich daraus eine kontinuierliche Zusammenarbeit entwickeln sollte.

Wegen der großen Bedeutung der Werksniederlassungen nimmt das Mercedes-Benz-Netz in verschiedener Hinsicht eine Sonderstellung ein.<sup>244</sup> Die 42 Werksniederlassungen sind bekanntlich über den Gesamtbetriebsrat in die Interessenvertretungsarbeit des Hauptunternehmens einbezogen.<sup>245</sup> Die große Bedeutung der Niederlassungen (sie beschäftigten 1987 fast 18.000 Arbeitskräfte) hat auch dazu geführt, daß dort Probleme der Arbeitskräfte in den Niederlassungen Eingang in die Arbeit des Gesamtbetriebsrats fanden. Beispielsweise befaßt man sich dort seit längerem eingehend und erfolgreich mit der Festlegung von Arbeitswerten (vgl. Kap. II, 2.3 und Kap. IV, 2.4).<sup>246</sup>

Geht man also davon aus, daß es im Falle von Mercedes-Benz auch und gerade in den Niederlassungen Betriebsräte gibt, die sowohl über die Erfahrungen mit der Interessendurchsetzung auf Unternehmensebene verfügen als auch einen verhältnismäßig direkten Zugang zu den Problemen der

<sup>242</sup> Auch bei VAG und Opel sind die Zahlen in einigen Bezirken so gering, daß sich bezirksübergreifende Veranstaltungen anbieten würden (vgl. dazu im einzelnen die entsprechenden Abbildungen in Kap. III).

<sup>243</sup> Ebenfalls zu klären ist die Frage, wer bei unterschiedlichem "Einzugsbereich" innerhalb der IG Metall für die Kosten aufzukommen hat, soweit es nicht möglich ist, die Veranstaltungen entsprechend den Regelungen des 37, 6 bzw. 7 BetrVG abzuwickeln.

<sup>244</sup> Auf die Konsequenzen wurde auch in diesem Bericht in mehreren Zusammenhängen eingegangen (vgl. z.B. die Kapitel II, 1.2, und IV, 2).

<sup>245</sup> Auf Grund einer Absprache zwischen Management und Betriebsrat ist die Mehrzahl der Niederlassungen allerdings nur mittelbar am Gesamtbetriebsrat beteiligt - sie werden dort von anderen Niederlassungsbetriebsräten vertreten (vgl. auch Kap. IV, 2.2).

<sup>246</sup> Mit Fragen der Gestaltung der vom Hersteller angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen, die - ebenso wie die Arbeitswerte - sowohl bei den Niederlassungen als auch bei den selbständigen Betrieben des Markennetzes zum Tragen kommen, hat sich der Gesamtbetriebsrat dagegen bislang nicht weiter auseinandergesetzt. Ergebnis einer ausführlichen Diskussion mit Gesamtbetriebsratsmitgliedern aus den Produktionswerken und aus Niederlassungen war aber, daß man sich auch dieser Frage künftig intensiver annehmen will, zumal der Gesamtbetriebsrat auf diesem Gebiet (bezogen allerdings auf Maßnahmen für die "eigenen" Beschäftigten an den Hauptstandorten) bereits über einige Erfahrungen verfügt.

Werkstattbeschäftigten haben, so bietet sich hier wahrscheinlich eine etwas andere, zudem wahrscheinlich organisatorisch einfacher zu realisierende Lösung als bei den anderen Markennetzen an.

Bei insgesamt ca. 90 Markenbetrieben im Mercedes-Benz-Netz könnten entsprechende Veranstaltungen jeweils in dem Einzugsbereich durchgeführt werden, den die im Gesamtbetriebsrat direkt vertretenen Niederlassungen repräsentieren. Die Gesprächspartner könnten hier i. d. R. Betriebsräte aus diesen Niederlassungen sein - nach Möglichkeit aber fallweise auch Vertreter aus den Produktionsstandorten. Die Bereitschaft, ein derartiges Modell zu erproben, klang bei der erwähnten Diskussionsrunde an.<sup>247</sup> Ob es aus sich heraus zu einer Umsetzung kommen wird oder ob es dazu weiterer Anstöße bedarf, bleibt abzuwarten.<sup>248</sup>

Bei allen angesprochenen konkreten Formen der Kooperation wird es aus unserer Sicht besonders wichtig sein, daß es gelingt sicherzustellen, daß die Interessenvertretungen der in den neuen Bundesländern hinzugekommenen Betriebe angemessen beteiligt werden. Die Auseinandersetzung mit den besonderen Problemlagen, denen die Beschäftigten dort ausgesetzt sind, und die Befassung mit den Möglichkeiten der Interessenwahrnehmung, die Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter dort haben, konnten im Rahmen des Projekts nicht erfolgen - bei der Diskussion der künftigen Interessenvertretungskonzeption im Kfz-Handwerk und bei der Entwicklung von dafür einzusetzenden Instrumenten müßte diese Perspektive aber unbedingt berücksichtigt werden. Dabei käme es zweifellos im ersten Schritt darauf an, sich wenigstens einen groben Überblick über die Situation des Kfz-Gewerbes in den neuen Ländern und über die Lage der Interessenvertretungsarbeit dort zu verschaffen. Vermutlich ist die Verfügbarkeit von Informationen darüber noch deutlich schlechter, als sie sich zu Beginn des Projekts für die alten Länder darstellte. Fraglich scheint selbst, ob auch nur Daten über die genaue Zahl der Betriebe und der Beschäftigten, über die Standorte sowie über das Vorhandensein von Betriebsräten verfügbar sind. Da auf der anderen Seite aber unverkennbar ist, daß die im Westen erreichten Standards bei Arbeitsbedingungen, Qualifikationen und der Entlohnung im Osten massiv unterschritten werden, und weil als Konsequenz daraus zu befürchten ist, daß dies zu einem starken Druck auf - aus Arbeitnehmersicht negativen - "Anpassungsreaktionen" im Westen führt, wurde unter der Federführung des ISF schon Anfang 1991 ein entsprechendes Projekt konzipiert. Die Studie soll auf die Erfahrungen des Vorhabens "Überbetriebli-

<sup>247</sup> Während - s.o. - für das Verhältnis Hersteller-Betriebsräte zu Betriebsräten aus den selbständigen Betrieben des Markennetzes eindeutig das Überwiegen gemeinsamer Interessenlagen festgestellt werden konnte, könnte die Situation, bezogen auf die Beziehungen zwischen Niederlassungen und den eigenständigen Betrieben, anders gesehen werden: Seitens des Vertriebsmanagements bei BMW und Mercedes-Benz wird gerade in der letzten Zeit der Aspekt, daß sich Niederlassungen dem Wettbewerb der anderen Betriebe des Netzes zu stellen haben, stark herausgestellt. Markenbetriebe beklagen sich über unfaire Konkurrenz seitens der Niederlassungen, von den Niederlassungen hört man dagegen u.a., daß Rationalisierungsmaßnahmen und Personalabbau damit begründet werden, daß man den Markenbetrieben gegenüber bestehen müsse. Es bleibt zu hoffen, daß dadurch ausgelöste (von manchen sicherlich gewollte) Konkurrenzängste die Kooperationsbereitschaft auf der Ebene der Belegschaften nicht beeinträchtigen.

<sup>248</sup> Ein aus einer Niederlassung kommendes freigestelltes Mitglied des Gesamtbetriebsrats, das an unserer Diskussion beteiligt war, berichtete, daß es beabsichtigt, auf der Ebene seiner Verwaltungsstelle eine Veranstaltung für Betriebsräte aus allen Markennetzen zum Thema Leistungslohn durchzuführen.



che Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben" - Projektteil Kfz-Gewerbe - aufbauen.<sup>249</sup>

### **2.2.2 Einrichtung ständiger markenbezogener Arbeitsgruppen als mittelfristige Perspektive**

Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits verdeutlicht, daß die "flächendeckende" und dauerhafte Beteiligung von allen Kfz-Betriebsräten, die an einer Zusammenarbeit mit Kollegen bei den Herstellern interessiert sind, an entsprechenden Treffen schon deshalb nicht in Betracht kommen kann, weil sie die Betriebsräte der Hersteller bei weitem überfordern würde. Daher wird man nicht umhinkommen zu versuchen, Organisationsformen zu finden, die auf der einen Seite sicherstellen, daß alle interessierten Betriebsräte aus dem Kfz-Handwerk in das Informations- und Kooperationsnetzwerk eingebunden werden, und die auf der anderen Seite den Aufwand so weit reduzieren, daß er von den Beteiligten auch tatsächlich bewältigt werden kann.

Auch zu diesem Aspekt sind wieder nur erste Anmerkungen und Anregungen möglich.

Wir gehen davon aus, daß Betriebsrätetreffen des im vorigen Kapitel ausführlich behandelten Typs so etwas wie die Keimzelle solcher dauerhafter Strukturen bilden könnten und sollten. Wenn es z.B. gelingt, bei den fünf großen deutschen Automobilherstellern innerhalb des dortigen Betriebsrats jeweils mindestens eine Kollegin oder einen Kollegen dafür zu gewinnen, sich als Ansprechpartner für Betriebsräte aus dem Markennetz zur Verfügung zu stellen, wäre ein erster wichtiger Schritt getan.<sup>250</sup> Nach der Durchführung einiger Markentreffen (als Einzugsbereich wären in Abhängigkeit von der Zahl der Betriebe mit Betriebsrat des Herstellers ein oder mehrere IG Metall-Bezirke einzubeziehen) käme es dann darauf an, eine Minimalinfrastruktur für die zielgerichtete Fortsetzung der Arbeit zu schaffen.

Konkret könnte das z.B. heißen, daß einige Betriebsräte aus Markenbetrieben, die an den Treffen teilgenommen haben, eine Arbeitsgruppe bilden, die sich u.a. zum Ziel setzt,

(1) den Informationsbedarf innerhalb des Markennetzes detaillierter zu ermitteln.

Dazu wäre es z.B. sinnvoll, so etwas wie eine Frageliste zu erstellen, mit der bei allen erreichbaren Betrieben der Marke im Einzugsbereich festgestellt wird, welche Informationsdefizite dort bestehen, wieweit Interesse an einer Zusammenarbeit vorhanden ist, welche Probleme den Kollegen dort besonders auf den Nägeln brennen usw. Dabei wäre unbedingt anzustreben,

<sup>249</sup> Ende 1991 wurde ein Antrag auf ein Verbundvorhaben mit dem Titel "Umstrukturierung des Kfz-Gewerbes in den neuen Bundesländern - Stärkung der Handlungsfähigkeit der Betriebe durch Sicherung angemessener Arbeitsbedingungen und zukunftsträchtiger Qualifikationen" beim Projektträger "Arbeit und Technik" eingereicht.

<sup>250</sup> Dafür könnten z.B. die Mitglieder der Gesamtbetriebsräte in Betracht kommen, die für die werkseigenen Kundendienstwerkstätten zuständig sind und daher am ehesten mit Arbeitsproblemen konfrontiert werden, die denen in den Betrieben des Händlernetzes zumindest ähnlich sind.

auch Beschäftigte aus Betrieben anzusprechen, bei denen noch kein Betriebsrat besteht.<sup>251</sup> Wünschenswert wäre es auch zu versuchen, im Zuge dieser Aktion möglichst viele Angaben zu den Betrieben des Markennetzes im Rahmen der einbezogenen Region zu sammeln und zu dokumentieren.

Auf Basis der Ergebnisse könnte dann so etwas wie eine vorläufige knappe Bestandsaufnahme des Markennetzes auf der Ebene einer oder mehrerer Bezirke sowie eine Sammlung und Vorstrukturierung der vordringlichsten Probleme der Beschäftigten in den Betrieben des Markennetzes erstellt werden. Ausgehend von den Ergebnissen, hätte die Arbeitsgruppe dann zu diskutieren, welche inhaltlichen Schwerpunkte zu setzen sind, welche weiteren Schritte sie zur Abdeckung des Informationsbedarfs für angezeigt hält und wie die weitere organisatorische Gestaltung der Kooperation aussehen könnte. Falls es zur Bildung von mehr als einer derartigen Arbeitsgruppe innerhalb des Markennetzes kommt, wäre es im nächsten Schritt sicherlich sinnvoll, eine Abstimmungsrunde zwischen Vertretern dieser Gruppen durchzuführen.

- (2) Dann müßte - in enger Abstimmung mit den zuständigen Betriebsräten beim Hersteller - ein Konzept für das weitere Vorgehen entwickelt werden (z.B. Vereinbarung eines regelmäßigen Telefonkontakts oder von Treffen zwischen Gruppenvertretern und Herstellerbetriebsräten, Initiativen zur Diskussion wichtiger Themen mit Vertretern der Kfz-Betriebe und/oder der Automobilhersteller usw.)
- (3) Weiter geht es um die Schaffung einer Mindestinfrastruktur, mit der die Informationen und Diskussionsergebnisse in alle an einer Kooperation mit den Betriebsräten beim Hersteller interessierten Betriebe des Markennetzes weitergeleitet werden können und die umgekehrt Informationsschnittstellen bereitstellt, über die Probleme und Anfragen aus dem Netz über die Herstellerbetriebsräte in das Herstellerunternehmen gelangen können.

Ob man dabei an eine "Hot line" denken sollte, bei der Informationen abgerufen werden können, oder daran, in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen "Informationspapiere für Beschäftigte in Betrieben des Markennetzes XYZ" herauszugeben, kann und braucht hier nicht entschieden zu werden, zumal es möglicherweise noch viel attraktivere Möglichkeiten gibt. Sicher ist aber, daß keine dieser möglichen Aktivitäten auch nur einigermaßen ausreichende Erfolgchancen hat, wenn nicht ein Minimum an Infrastruktur und organisatorischer Unterstützung bereitgestellt wird - eine Funktion, die nach allen in diesem Bericht ausgeführten Sachverhalten (wenn überhaupt) nur von der IG Metall übernommen werden kann. Das

<sup>251</sup> Genutzt werden könnten für solche Aktivitäten sämtliche Anlässe, bei denen Kollegen aus dem jeweiligen Markennetz erreicht werden können, also neben Handwerksausschuß- und Tarifkommissionssitzungen andere gewerkschaftliche Versammlungen (Bezirkskonferenzen usw.). Besonders geeignet wären dafür aber insbesondere auch die Schulungsveranstaltungen der Hersteller, bei denen eben in großer Zahl auch Arbeitskräfte aus Betrieben ohne Betriebsrat anzutreffen sind. Wenn es dort gelingt, deutlich zu machen, daß es über einen von der IG Metall gestellten oder jedenfalls maßgeblich von ihr besetzten Betriebsrat möglich wird, auch die von allen für so wichtig gehaltene Zusammenarbeit mit den (gewerkschaftlich organisierten) Interessenvertretungen der Automobilhersteller voranzubringen und so auch Einflußchancen auf für die Arbeitsbedingungen entscheidende Fragen, wie die Gestaltung der Arbeitswerte oder die werkstattgerechtere Gestaltung der Konstruktion, zu erlangen, so kann das sicherlich auch ein schlagkräftiges Argument für die Wahl eines Betriebsrats und für den Beitritt zur Gewerkschaft sein.

bedeutet nicht, daß z.B. bei den Bezirken eigens Stellen für neue "Kooperationssekretäre" geschaffen werden müßten. Es bedeutet aber sehr wohl, daß der oder die einbezogene(n) Bezirk(e) gewillt und in der Lage sein muß/müssen, ihrerseits einen Ansprechpartner zu benennen, der sich auch an den Diskussionen der Arbeitsgruppen beteiligen sollte, und es schließt weiter ein, daß die Gewerkschaft z.B. Versammlungsräume bereitstellt, bei der Vermittlung von Kontakten hilft, Unterstützung bei Organisation der Treffen gewährt, als Kommunikationsschnittstelle zur Weiterleitung von Informationen und Materialien fungiert usw.

Wesentlich verbessern ließe sich die Betreuungskapazität einer solchen Arbeitsgruppe und damit ihre Arbeitsfähigkeit, wenn es gelingen würde, zusätzliche Arbeitskraft zu mobilisieren. Eine Möglichkeit läge z.B. darin, daß eine Stipendiatin oder ein Stipendiat der Stiftung dafür gewonnen werden könnte, sich an der Arbeit zu beteiligen (zu denken wäre dabei u.a. an organisatorische Unterstützung, an die Vermittlung von Kontakten, an die Protokollierung von Diskussionsergebnissen, an die Unterstützung bei der Auswertung der Arbeit usw.).<sup>252</sup> Noch günstiger wäre es aber wahrscheinlich, wenn man für die Aufgabe der Betreuung einer solchen Gruppe erfahrene Gewerkschafter aus dem Kfz-Handwerk oder aus der Automobilindustrie gewinnen könnte, die sich bereits im Ruhestand befinden, aber bereit sind, ihre Erfahrungen und Kenntnisse in den Dienst der Sache zu stellen.<sup>253</sup>

Es ist nicht zu übersehen, daß der Aufbau solcher Kooperationsgruppen in vieler Hinsicht das Betreten von Neuland bedeutet und an eine ganze Reihe von - nicht unbedingt leicht zu gewährleistenden - Voraussetzungen gebunden ist. Auf der anderen Seite gehen wir aber - insbesondere nach den Erfahrungen mit den von uns durchgeführten Markentreffen und den zahlreichen Gesprächen mit Betriebsräten - nicht nur davon aus, daß die Mitglieder in den Kfz-Betrieben solche Aktivitäten unbedingt erwarten, sondern auch davon, daß wegen der offenkundigen großen Bereitschaft, sich zu beteiligen, die Erfolgchancen für derartige Maßnahmen durchaus günstig zu beurteilen sind.

### 2.2.3 Markenübergreifende Aktivitäten

Die Gründe, die dazu geführt haben, sich im Rahmen des Projekts vorerst auf Aktivitäten innerhalb von Markennetzen zu konzentrieren, wurden bereits ausgeführt (Kap. IV, 2.5). Vieles spricht dafür, sich auch im nächsten Schritt zunächst auf die Schaffung von Arbeitsgruppen auf der "Markenschiene" zu beschränken. Gleichwohl darf aber, wenn man zu einer umfassenden Interessenver-

<sup>252</sup> Die intensive Beteiligung an der Arbeit einer solchen Gruppe könnte für den Stipendiaten dann weiter an Attraktivität gewinnen, wenn es z.B. gelingt - möglicherweise unter Einschaltung von Vertrauensdozenten -, sie im Rahmen einer Diplomarbeit zu dokumentieren und wissenschaftlich auszuwerten.

<sup>253</sup> Während Vorzeitverrentung im Bereich des Kfz-Handwerks wohl eher die Ausnahme darstellt, gibt es gerade neuerdings in der Automobilindustrie wieder eine Welle der vorzeitigen Aufhebung von Arbeitsverhältnissen (ab dem 57. Lebensjahr), von der auch eine Reihe von Vertrauensleuten und Betriebsräten erfaßt worden ist. Darunter befindet sich zweifellos eine Reihe von "Experten", die für die diskutierten Kooperationsansätze hocheinzuschätzende Kenntnisse und Erfahrungen mitbringen könnten.

tretungskonzeption für den Bereich des Kfz-Gewerbes (bzw. darüber hinaus des Gesamtsystems Automobilherstellung) kommen will, auch die markenübergreifende Zusammenarbeit nicht aus dem Auge verloren werden. An dieser Stelle lassen sich - da unmittelbare praktische Erfahrungen mit dieser Kooperationsform im Rahmen des Projekts nicht gesammelt werden konnten - allerdings nur einige vorläufige Überlegungen anschließen.

Markenübergreifende Treffen bzw. Arbeitsgruppen bieten sich u.a. vor allem auf zwei Ebenen an.

Zum einen stärker dezentral, z.B. in einer - oder je nach Besatz mit Kfz-Betrieben mit Betriebsrat - auch in mehreren benachbarten Verwaltungstellen. Hier käme es darauf an, ein Diskussionsangebot für Betriebsräte, aber auch für andere Gewerkschaftsmitglieder aus Kfz-Betrieben quer über das Markenspektrum und ggf. auch unter Einschluß markenfreier Betriebe zu schaffen. Entsprechende Kontakte gibt es teilweise bereits durch die Arbeit in den Handwerksghremien, über andere gewerkschaftliche Einrichtungen usw. Es sollte dabei ausdrücklich versucht werden, die Treffen auch für "Nichtfunktionsträger" zu öffnen und attraktiv zu machen sowie Beschäftigte aus Betrieben einzubeziehen, in denen es (noch) keine Betriebsräte gibt.

Auch solche Treffen werden ohne die Bereitstellung von Mindestleistungen im organisatorischen Bereich und bei der Infrastruktur durch die Gewerkschaft kaum zustande kommen - der Aufwand dürfte sich jedoch in Grenzen halten (Versand von Rundschreiben bzw. Verteilung von Informationsmaterial an Kollegen aus dem Kfz-Gewerbe, die Kontakte zur IG Metall haben, zwecks Weiterleitung an Beschäftigte bislang nicht einbezogener Betriebe, Stellung eines Versammlungsraums usw.). Da man die Veranstaltung solcher markenübergreifender Treffen nicht nur als Angebot für die bereits Organisierten aus dem Kfz-Handwerk, sondern auch als Gelegenheit betrachten kann, weitere Kollegen aus der Branche anzusprechen und ggf. für eine Mitarbeit bzw. auch für die Schaffung von Betriebsräten zu gewinnen, sollte unbedingt versucht werden, auch diese Möglichkeiten zu schaffen.

Markenübergreifende Treffen machen aber auch auf einer höher angesiedelten Ebene Sinn. Dann nämlich, wenn man sie als Koordinierungsveranstaltung der oben ausführlich besprochenen markenbezogenen Arbeitsgruppen ansieht. Wenn einmal funktionierende Markenarbeitsgruppen eingerichtet sind und wenn sie sich erfolgreich mit den spezifischen Problemen des jeweiligen Fabrikatnetzes auseinandergesetzt haben, spricht sehr viel dafür, im nächsten Schritt die dort gesammelten Erfahrungen in eine übergreifende Diskussion einzubringen. Wenn es z.B. im Bereich eines Herstellers, in dessen Netz es Werksniederlassungen gibt, gelingt, über die dort bestehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten im Gesamtbetriebsrat Verbesserungen der Arbeitswerte durchzusetzen oder sich an der Gestaltung von Schulungsmaßnahmen zu beteiligen, können von diesen Erfahrungen auch die Kollegen aus anderen Netzen profitieren. Sie können dann nämlich versuchen, Vergleichbares auch bei sich selbst zu erreichen, wobei direkte Verweise auf die Praxis bei dem anderen Fabrikat und die damit verbundenen Vorteile für die Durchsetzung sehr hilfreich sein können, und zwar auch dann, wenn dort die mitbestimmungsrechtliche Situation nicht die gleiche ist.



Regelmäßige Treffen - die Häufigkeit kann hier deutlich geringer sein als z.B. bei den Markentreffen - von Vertretern der oben besprochenen "Fabrikatsarbeitsgruppen" könnten einerseits die Funktion haben, Informationen schnell "nach unten" weiterzuleiten, andererseits könnten sie als Instrument dienen, um gemeinsame Vorstellungen, Anträge usw. zu entwickeln und in den gewerkschaftlichen Willensbildungsprozeß einzuspeisen. Mit einer Gruppe "IG Metall-Mitglieder aus dem Kfz-Handwerk" wäre auch so etwas wie ein Pendant zu der "Arbeitsgruppe Automobilarbeiter in der IG Metall", dem sogenannten Automobilausschuß, geschaffen, wobei dieser Ausschuß (oder ein Teil seiner Mitglieder) im übrigen in vielen Fragen sicherlich auch den prädestinierten Gesprächspartner für die Gruppe aus dem Kfz-Handwerk bilden könnte.<sup>254</sup>

### **3. Ansatzpunkte zur Durchsetzung von Verbesserungen für die Beschäftigten des Kfz-Handwerks**

Mit der Organisation von Treffen bzw. mit der Schaffung von Arbeitsgruppen sind bereits wichtige Ansatzpunkte benannt, über die sich Verbesserungen für die Arbeitskräfte im Kfz-Handwerk durchsetzen lassen sollten. Funktionieren können diese Aktivitäten aber nur, wenn es gleichzeitig gelingt, zusätzliche Kapazitäten für die Arbeit im Kfz-Handwerk zu mobilisieren. Die Schaffung neuer Stellen für Sekretäre auf den verschiedenen gewerkschaftlichen Ebenen, die sich ganz oder teilweise mit diesem Gegenstandsbereich befassen, wäre zweifellos nicht nur wünschenswert, sondern angesichts der Fülle der Aufgaben auch ohne weiteres gerechtfertigt. Da u.a. die aktuelle ökonomische Situation es aber nicht erwarten läßt, daß auf diese Weise sehr spürbare Verbesserungen zustande kommen (eine nachhaltige Widerlegung dieser Einschätzung durch die Praxis wäre erfreulich), muß auch versucht werden, die Betreuungskapazität auf andere Weise zu verbessern.<sup>255</sup> Einige Möglichkeiten - z.B. der Einsatz von Praktikanten - wurden bereits angesprochen. **Entscheidend aber wird sein, ob es gelingt, die Mitglieder aus den Betrieben zu mobilisieren.** Zwar wird immer wieder - und sicherlich nicht ganz zu Unrecht - auf das geringe Aktivitätsniveau der Mehrzahl der Gewerkschaftsmitglieder hingewiesen. Unsere Ergebnisse verweisen jedoch darauf, daß die Bereitschaft, sich zu beteiligen, zumindest dann hoch ist, wenn es um die Lösung von Problemen geht, die den Betroffenen im täglichen Arbeitsleben unmittelbar auf den Fingern brennen. Das ist im Bereich des Kfz-Handwerks bezogen auf die in diesem Zusammenhang aufgeworfenen Fragestellungen eindeutig der Fall - es kommt nur (das gerade aber ist der Knackpunkt) darauf an, die richtigen Formen zu finden, in denen solches Engagement praktisch wirksam werden kann. Konkret heißt das, daß man Themen finden und so formulieren muß, daß sich damit konkrete und als tatsächlich umsetzbar eingeschätzte Forderungen verbinden lassen. An zwei - im vorangegangenen bereits angesprochenen - Beispielen soll das verdeutlicht werden.

<sup>254</sup> Der "Automobilausschuß" wäre auch ein sehr geeignetes Forum, auf dem der Komplex der Zusammenarbeit von Hersteller- und Kfz-Handwerks-Betriebsräten vorgestellt und diskutiert werden könnte, u.a. mit dem Ziel, die Startphase für die skizzierten Kooperationsaktivitäten zu erleichtern.

<sup>255</sup> Ob darüber hinaus auch durch eine andere Organisation der Zuständigkeiten für Handwerksarbeit Kapazitäten frei gemacht werden können, ist von uns nicht zu klären.

### 3.1 "Kampagne für verbesserte Arbeitsbedingungen und gegen wilden Leistungslohn"

Die weit überwiegende Zahl der markengebundenen Kfz-Betriebe beschäftigt ihr Werkstattpersonal im Zeitlohn. Gleichwohl werden i.d.R. die von den Beschäftigten geleisteten Arbeiten genau registriert (oft sogar mit Zeiterfassungsgeräten) und die so ermittelte "Leistung" wird sowohl als Instrument der Entgeltfindung, aber auch für zahlreiche andere Funktionen genutzt (im einzelnen wurde darauf im Kap. II, 2.3, sowie im Kap. IV, 2.5, eingegangen). Das geschieht, obwohl für diese Praxis - es wird oft vom "wilden Leistungslohn" gesprochen - weder eine tarifvertragliche noch eine betriebsverfassungsrechtliche Grundlage vorhanden ist. Möglich ist das nicht zuletzt deshalb, weil nicht einmal in den vergleichsweise wenigen (gut 900 von gut 40.000) Kfz-Betrieben, in denen es Betriebsräte gibt, dieser Sachverhalt durchweg bekannt ist, erst recht werden keine Ansatzpunkte gesehen, sich gegen diese Praxis zur Wehr zu setzen.

Aufbauend auf Erfahrungen mit Betriebsrätetreffen wäre es daher möglich, eine Kampagne zu starten, bei der zunächst darüber aufzuklären wäre, daß bei der derzeitigen Praxis den Belegschaften alle Nachteile des Leistungslohns aufgezwungen, seine unbestreitbaren Vorteile aber vorenthalten werden. Zielsetzung müßte es sein, entweder zum regulären Leistungslohn überzugehen, unter Nutzung der dann vorhandenen tarifvertraglichen und betriebsverfassungsrechtlichen Ansatzpunkte (vgl. dazu ausführlicher Kap. IV, 2.3 und 2.5), oder durchzusetzen, daß die mißbräuchliche Nutzung der Arbeitswerte eingestellt wird. Das würde bedeuten, daß die Arbeitskräfte (mit Rückendeckung durch Betriebsrat und Gewerkschaft) sich nicht mehr bereit finden, eine Zeit- und Leistungserfassung anhand der Arbeitswerte zuzulassen und in der Konsequenz auch offensiv dagegen vorgehen, daß Lohnbestandteile unter Bezug auf die geleisteten Arbeitswerte festgesetzt werden und daß diese Leistungen dann für Beurteilung, Zugang zu Qualifizierungsmöglichkeiten, Personalauswahl bei Entlassungen usw. herangezogen werden.

Eine solche Aktion setzt eine solide Vorbereitung voraus - u.a. müßten entsprechende Unterlagen erarbeitet werden, es müßten Ansprechpartner für evtl. Rückfragen geben usw. Dabei könnten die angesprochenen Arbeitsgruppen eine wichtige Unterstützungsfunktion übernehmen, indem sie z.B. mögliche Vorgehensweisen zur Abstellung des "wildes Leistungslohns" diskutieren und beispielhaft eine Abfolge dazu notwendiger Schritte entwickeln. Getragen werden müßte eine solche Kampagne aber nicht zuletzt von der Gewerkschaft. Zum einen wären die betrieblichen Aktivitäten zu begleiten und zu unterstützen, gleichzeitig wäre es aber sicher sehr sinnvoll, wenn dem Tarifpartner deutlich signalisiert würde, daß man nicht länger bereit ist, die unzulässige Praxis des "wildes Leistungslohns" weiter hinzunehmen und die Absicht hat, in geeigneter Weise (d.h. vor allem durch Aufklärung und Mobilisierung der Beschäftigten) dagegen vorzugehen.

Gleichzeitig scheint es angesichts der Tatsache, daß die faktische Handlungsfähigkeit der Kfz-Betriebe auf diesem Feld als erheblich eingeschränkt angesehen werden muß, angebracht, den Kfz-Betriebsinhabern bzw. ihren Organisationen zu zeigen, daß man sich bewußt ist, daß die Praxis des "wildes Leistungslohns" auch Ergebnis der Zwänge ist, die die Automobilhersteller auf die Betriebe ihres Markennetzes ausüben und die diese naheliegenderweise vollständig auf ihre Beschäftigten überwälzen. Damit stellt sich dann auch die Frage, ob man es aus gewerkschaftlicher Sicht als

sinnvoll ansieht, die Kfz-Betriebe dabei zu unterstützen, ihren Handlungsspielraum gegenüber den Herstellern, denen sie zugeordnet sind, zu erhöhen, und zwar nicht zuletzt mit dem Ziel, sie damit für die Gewerkschaft und für die jeweiligen Betriebsräte wieder mehr zu wirklich aktionsfähigen Verhandlungspartnern mit eigener Entscheidungsautonomie werden zu lassen, als sie es derzeit sind.<sup>256</sup> Konkret könnte das bedeuten, daß man gemeinsame Aktionen gegenüber den Herstellern ins Auge faßt, z.B. um zu erreichen, daß dort Zeitvorgaben so gestaltet werden, daß die entsprechenden Arbeiten wirklich und gewissenhaft durchgeführt werden, daß bei der Gestaltung von Schulungsmaßnahmen bereits im Vorfeld umfassend auch der Bedarf derjenigen ermittelt und berücksichtigt wird, die die neuen Komponenten warten, die neuen Verfahren anwenden sollen usw.

Dabei kann man sich auf das Argument stützen, daß solche Maßnahmen, selbst wenn damit zunächst Verteuerungen verbunden sind, sich letztlich für alle Beteiligten rentieren können:

Für die Kfz-Betriebe und ihre Beschäftigten durch verbesserte Arbeitsbedingungen und das Vermeiden unnötiger Reibungen und Konflikte. Vorteile ergeben sich aber auch für die Kunden. Zwar entstehen möglicherweise auf den ersten Blick etwas höhere Kosten. Da dem aber eine erhebliche Verbesserung der Qualität der Dienstleistung gegenübersteht, kann davon ausgegangen werden, daß - vorausgesetzt dieser Sachverhalt wird angemessen vermittelt - eine Umorientierung in Richtung auf bessere Arbeitsergebnisse durch bessere Arbeitsbedingungen auf breite Akzeptanz stößt.

Folgt man den Ergebnissen diverser Tests bei Kfz-Markenbetrieben, die von Automobilclubs und Fachzeitschriften regelmäßig durchgeführt werden (auch die Hersteller und Importeure selbst veranstalten derartige versteckte Überprüfungen, machen die Ergebnisse aber naheliegenderweise nicht publik), so liegen die Ursachen für die - noch immer verbreiteten - Beschwerden der Kundschaft über die Qualität der Werkstattleistungen<sup>257</sup> zum einen bei Punkten wie Nichteinhaltung von Terminen, Nichtverfügbarkeit von Ersatzteilen usw., also im organisatorisch-logistischen Bereich, zum anderen darin, daß Leistungen zwar als durchgeführt angegeben und berechnet, aber nicht oder nur teilweise erbracht wurden.

Eine wesentliche Ursache für diesen - möglicherweise z.T. überschätzten -, aber nicht grundsätzlich in Frage zu stellenden Sachverhalt sind wiederum zu knappe Zeitvorgaben: Da es in vielen

<sup>256</sup> Im Klartext: Es geht dabei auch um die Frage nach begrenzten Koalitionen mit den Kfz-Betriebsinhabern und ihren Organisationen zur Erreichung bestimmter Zielsetzungen. Es ist an dieser Stelle weder beabsichtigt noch nötig, in die oft sehr kontroverse Diskussion einzusteigen, ob aus gewerkschaftlicher Sicht solche "Zweckgemeinschaften" überhaupt eingegangen werden sollen bzw. wenn ja unter welchen Bedingungen und mit welchen Zielsetzungen (unübersehbar ist allerdings, daß es dazu auch bei Gewerkschaftern im Bereich des Metallhandwerks sehr unterschiedliche Positionen gibt). Wir gehen allerdings davon aus, daß es angesichts der besonderen Konstellationen zwischen Herstellern und Markenbetrieben zumindest lohnend wäre, sich ernsthaft mit den darin steckenden Möglichkeiten zu befassen.

<sup>257</sup> Selbstverständlich haben viele Probleme, mit denen der Verbraucher konfrontiert ist, letztlich ihre Ursache in Mängeln am Fahrzeug (seien sie konstruktiver Art, seien sie auf unzulängliche Komponenten oder auf Fehler bei der Montage zurückzuführen), die von den Werkstätten nicht oder nur teilweise zu kompensieren sind. Für den Kunden ist es aber i.d.R. nicht erkennbar, ob nun für den Ärger mit seinem Fahrzeug eher der Hersteller oder die Werkstatt verantwortlich zu machen ist. Er hält sich in jedem Fall - nur hier hat er einen direkten Zugang - zunächst einmal an den Markenbetrieb und dort - gerade in kleinen Betrieben und bei "Stammkunden" ist das durchaus verbreitet - ggf. auch direkt an den Mechaniker, der das Auto repariert hat. Seitens der Werkstatt wiederum wird man es sich gut überlegen, ob man selbst in Fällen, in denen die Probleme eindeutig dem Hersteller und nicht der Werkstatt anzulasten sind, dem Kunden dies offenlegt wird - zum einen, weil damit die Gefahr verbunden ist, daß er zu einem anderen Fabrikat wechselt und damit als Kunde des Kfz-Betriebs verloren ist, zum anderen, weil man damit rechnen muß, daß der Hersteller - so ihm solches despektierliches Verhalten bekannt wird - dem Vertragspartner gegenüber entsprechend "erfreut" reagieren wird.

Fällen nicht möglich ist, die Arbeiten in der geforderten Zeit tatsächlich zu erledigen, will man im Leistungslohn auf einen angemessenen Verdienst kommen bzw. im Zeitlohn Unannehmlichkeiten vermeiden, werden Arbeitspositionen, die "erfahrungsgemäß" oft entbehrlich sind (z.B. Überprüfung von Flüssigkeitsständen, Luftdruck, festem Sitz von Verbindungen, Scheinwerfereinstellungen usw.) zuweilen unerledigt "abgehakt".<sup>258</sup> Wenn aus solchen Unterlassungen dann auch nur in wenigen Fällen massivere Folgeschäden entstehen oder das Fahrzeug gar fahruntfähig wird, stehen die Kosten und vor allem die Unannehmlichkeiten für den Halter in keinem Verhältnis zu der durch die zu knappen Arbeitswerte erzielbaren Einsparung.

Profitieren können von einer angemessenen Gestaltung der Arbeitsvorgaben schließlich und nicht zuletzt die Automobilhersteller (und damit grundsätzlich auch deren Belegschaften), da die Anschaffung eines Fahrzeugs (spätestens für den zweiten Kauf<sup>259</sup>) in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit der Werkstätten geprägt wird, mit denen man in Berührung gekommen ist: Positive Erfahrungen fördern die Markentreue nachhaltig, negative führen häufig dazu, daß der Kunde ein für allemal an die Konkurrenz verloren geht.

Wenn aber erkennbar alle Beteiligten sich Vorteile von einer Erhöhung der Qualität der Werkstattleistungen versprechen können und wenn zur Erreichung dieses Ziels die Verbesserung der Arbeitsbedingungen eine maßgebliche Voraussetzung ist, dann stellt sich die Frage, warum es zu entsprechenden Veränderungen bislang nicht gekommen ist. Nun zeigt alle Erfahrung, daß sinnvolle Schritte nicht schon deshalb erfolgen, weil sie erfolgversprechend sind, sondern daß es dennoch erforderlich ist, entsprechende Aktionen anzustoßen.

Die IG Metall - als Vertretung sowohl von Kfz-Betriebsbeschäftigten als auch der Belegschaften bei den Automobilherstellern - könnte durchaus eine derartige Initiative entwickeln, z.B. in der Weise, daß sie - ausgehend von der skizzierten Argumentation - den Kfz-Betrieben bzw. deren Vertretung auf der einen und den Herstellern auf der anderen Seite anbietet, gemeinsam Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung zu entwickeln und sie dann auch gemeinsam umzusetzen, d.h. vor allem, die Verbraucher entsprechend zu informieren.

Mögliche Schritte der Umsetzung wären z.B., daß die Hersteller in ihren Werbeaktivitäten herausstellen, daß sie einen wesentlichen Schritt zur weiteren Verbesserung des Gebrauchswertes ihres Produkts in der Steigerung der Servicequalität sehen und daß sich das nur durch qualifiziertes Werkstattpersonal mit akzeptablen Arbeitsbedingungen sicherstellen läßt und man deshalb die Vorgaben entsprechend geändert hat, daß das zwar den Preis der Arbeitsleistung erhöht, der Qualitätssprung aber die Mehrkosten weit überkompensiert usw.

<sup>258</sup> Auch dabei ließe sich sicherlich durch bessere Rückkopplungsschleifen Werkstattpersonal/Hersteller einiges erreichen. Wenn einerseits eine umfassende Aufklärung seitens der Hersteller darüber erfolgen würde, warum die Durchführung bestimmter Positionen nicht Schikane, sondern präventiv tatsächlich sinnvoll ist und andererseits die praktischen Erfahrungen der Beschäftigten damit, ob und wie häufig bestimmte Kontrollen tatsächlich zur Entdeckung von Mängeln führen, systematisch genutzt würden, könnten - angesichts des hohen Ausbildungsstandes der Beschäftigten in der Werkstatt - zum einen möglicherweise bestimmte Arbeitspositionen tatsächlich eingespart oder in der Häufigkeit reduziert werden. Zum anderen ließe es sich erreichen, daß die dann weiter verlangten Arbeitspositionen auch als sachlich begründet akzeptiert und durchgeführt werden.

<sup>259</sup> Aber auch bei den Erstanschaffungen (seit einigen Jahren spielen sie gegenüber dem Ersatzbedarf nur noch eine vergleichsweise geringe Rolle) sind, - neben den Eindrücken von Prospekten, Autotests und Probefahrten - bereits die durch Familie und Bekanntenkreis geprägten Erfahrungen mit Markenwerkstätten von großer Bedeutung bei der Entscheidung für ein Fabrikat.



Die Markenbetriebe könnten ihrerseits - neben der Bereitstellung entsprechenden Informationsmaterials - im direkten Gespräch mit den Kunden die entsprechenden Sachverhalte verdeutlichen und damit erheblich zur Akzeptanz beitragen.

Schließlich käme den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen eine wichtige Rolle zu. So könnten in gewerkschaftlichen Publikationen die Problematik und der vorgeschlagene Lösungsweg skizziert werden, bei gewerkschaftlichen Veranstaltungen könnte entsprechend informiert werden usw. Besonders günstig für die Erfolgchancen ist die Tatsache, daß Gewerkschaftsmitglieder einen wichtigen Teil der Kundschaft der Automobilindustrie und des Kfz-Handwerks stellen. Wenn eine Konzeption zur Verbesserung der Qualität der Dienstleistung und der Arbeitsbedingungen im Kfz-Bereich namens der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer Unterstützung findet, dann ist das sicherlich ein sehr schwerwiegendes Argument für Hersteller und Händler, sich einer derartigen Aktion anzuschließen. Herstellern bzw. Markennetzen, die sich nicht beteiligen wollen, kann dagegen verdeutlicht werden, daß eine solche Haltung nicht unbedingt auf Verständnis der organisierten Arbeitnehmerschaft stoßen dürfte.

### **3.2 "Offensive zur Optimierung des Produkts" durch Veränderungen bei der Fahrzeugkonstruktion und bei den angewendeten Verfahren**

Während es beim eben behandelten Aspekt im Prinzip darum ging, die Betreuungsqualität der Fahrzeuge "so wie sie sind" und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen zu verbessern, kann man auch einen Schritt weiter gehen und die Frage aufwerfen, ob und wie die Fahrzeuge selbst bzw. die bei Reparatur und Wartung eingesetzten Verfahren sowie die verwendeten Ausrüstungen wiederum im Sinne der Beschäftigten und des Produkts optimiert werden können.

Daß bei den Arbeitskräften in der Werkstatt dazu ein großes Potential vorhanden ist, das bislang auch nicht ansatzweise erschlossen, geschweige denn ausgeschöpft wurde, haben wir bereits an anderer Stelle in diesem Bericht verdeutlicht (vgl. z.B. Kap. II, 1.3).

Auch auf diesem Feld sollte es die objektive Interessenkonstellation (sie ist prinzipiell die gleiche, die im vorigen Abschnitt skizziert wurde) ermöglichen, mit einer entsprechenden Initiative Resonanz bei Herstellern, aber auch Betriebsinhabern zu erreichen. Es geht also um das Angebot, geeignete Formen zu suchen, um bereits vorhandenes Erfahrungswissen und praktisch-technische Problemlösungskompetenz des Werkstattpersonals zu mobilisieren und im Sinne eines wirklichen "kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu nutzen."<sup>260</sup> Über stimmige Formen, wie vorhandene Wissensbestände mobilisiert, zusammengeführt und in entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden können, muß im einzelnen zweifellos noch intensiv nachgedacht werden - das ist an dieser Stelle auch nicht ansatzweise zu leisten. Denkbar wäre z.B. auch in diesem Falle die Schaffung

<sup>260</sup> Es wurde auch bereits darauf verwiesen, daß die Reichweite der möglichen Lösungsanstöße aus dem Werkstattbereich eher breiter sein könnte als die, die aus der Fertigung selber zu erwarten ist (während - wenn überhaupt - so etwas wie ein vernünftiges Vorschlagswesen bislang hauptsächlich in den Produktionsbetrieben existiert). Außerdem wurde gezeigt, daß die Weitergabe des angesammelten Wissens und die künftige produktive Nutzung kreativer Kompetenz nur erwartet werden können, wenn sichergestellt ist, daß auch die damit erreichten Gewinne gerecht verteilt werden (vgl. Kap. II, 2.4).

entsprechender Arbeitskreise, andererseits eine grundlegende Neuordnung der (meist rudimentär vorhandenen, aber offensichtlich kaum funktionsfähigen) Rückkopplungsschleifen, die die Hersteller anbieten. Falls derartige Aktivitäten ins Auge gefaßt werden, dürfte es aber nach den im Zuge des Projekts gemachten Erfahrungen kaum Probleme bereiten, zunächst eine entsprechende Initiativgruppe aus dem gewerkschaftlichen Bereich zu bilden, die dann auch Bestandteil einer Arbeitsgruppe werden kann, an der Hersteller- und Kfz-Betriebsvertreter (z.B. Mitglieder der technischen Beiräte der Händlerverbände) beteiligt sein sollten. Möglicherweise ist auf diesem Feld aber (mehr als beim zuvor behandelten) mit gewissen Widerständen zu rechnen: Widerständen einerseits aus dem Lager von Herstellern, die meist eigene Abteilungen unterhalten, denen die Optimierung des Produkts, seine Servicegerechtigkeit usw. als Aufgabe übertragen wurde und die dazu neigen, zu argumentieren, daß sie bereits ohnedies alle denkbaren Verbesserungen gefunden haben respektive sie künftig finden werden. Daher wäre es wichtig, eine entsprechende Initiative bei den Herstellern so hoch aufzuhängen, daß sie nicht von Abteilungsinteressen blockiert werden kann (was aber angesichts der Stellung der Betriebsräte in der Autoindustrie und der Beteiligung in den Aufsichtsräten kein Problem sein dürfte).<sup>261</sup>

Widerstände können sich aber andererseits auch aus dem Lager der Betriebsinhaber ergeben. Bedingt durch die kleinbetriebliche Struktur und das Faktum, daß noch immer fast jeder Inhaber gleichzeitig auch gelernter Kfz-Meister ist, ist dort die Einschätzung nach wie vor sehr verbreitet, daß man als der "Meister selbst" gerade in komplizierteren technischen Fragen der Kompetenteste, wenn nicht der einzige wirklich Sachverständige sei (bzw. sich so zu geben habe). Daher wird es wahrscheinlich vielen Betriebsinhabern schwer fallen zu akzeptieren, daß Arbeitskräfte gleichberechtigt an "Produktverbesserungsworkshops" o.ä. teilnehmen sollen - sie werden es aber akzeptieren müssen.<sup>262</sup>

### 3.3 Schlußbemerkung

Die beiden skizzierten Beispiele sollten - wie unzulänglich ausformuliert sie auch bleiben mußten - verdeutlichen, daß es - wie die Projektarbeiten gezeigt haben - im Kfz-Gewerbe zwar derzeit eine Fülle von Problemen für die Arbeitskräfte und die Interessenvertretungen gibt, daß aber die Tatsache der engen Vernetzung mit den Herstellern, die für viele dieser Schwierigkeiten die Ursache darstellt, auf der anderen Seite aber auch Ansatzpunkte liefert, um durch Initiativen der Arbeitnehmer wesentliche Verbesserungen zu erreichen. Als besonders vorteilhaft ist es in diesem Zusammenhang anzusehen, daß die derzeit im Gang befindliche heftige Debatte und die "schlanke Pro-

<sup>261</sup> Kommt eine entsprechende Vorgabe von oben, ist es erfahrungsgemäß nicht unwahrscheinlich, daß sich die genannten Bereiche dann "an die Spitze der Bewegung" setzen und versuchen, sich im Interesse ihrer Stellung in der Organisation die Zuständigkeit für die Rückkopplung mit den Werkstätten und den Arbeitskräften zu sichern.

<sup>262</sup> Festzuhalten ist aber auch, daß es inzwischen eine wachsende Zahl von (vor allem jüngeren) Betriebsinhabern gibt, die erkannt haben, daß ihre Schlüsselstellung (und die Chance auf attraktive Einkünfte) sich nicht daraus ergeben kann, daß man versucht, alles besser zu wissen (oder selber zu machen), sondern darin zu sehen ist, daß sie Managementqualitäten entfalten und u.a. dafür sorgen, daß qualifizierte Beschäftigte eingestellt bzw. ausgebildet und optimal eingesetzt werden.

duktion" und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für das Gesamtsystem "Automobil" zu einer stark erhöhten Diskussionsbereitschaft geführt und insbesondere auch den Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern merklich erleichtert hat. Es ist nicht absehbar, ob diese "Öffnung" von Dauer sein wird, um so mehr bietet es sich an, umgehend zu versuchen, Problemlösungen für die Beschäftigten des Kfz-Handwerks anzustoßen.

## Literatur zum Projekt "Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe"

- Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie - Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/New York 1989.
- ANBA (Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit), Nr. 12, 35. Jg., Nürnberg 1987.
- Andersen, A. & Co.; Wildemann, H.: Die deutsche Automobilindustrie - ein Blick in die Zukunft, Frankfurt 1988.
- AUTOHAUS, Fachmagazin für Unternehmensführung & Werkstattpraxis, verschiedene Ausgaben.
- Automobil-Produktion, Februar 1991.
- Beschaffung aktuell, Heft 2, 1991.
- Bezirksleitung München der Industriegewerkschaft Metall: Vergütungstarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer und die Angestellten des Kraftfahrzeuggewerbes in Bayern, München 1992.
- BIBB; IAB (Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung): Datensatz zur Befragung "Qualifikation und Berufsverlauf", Zentralarchiv für empirische Sozialforschung, Köln 1990.
- Bieber, D.; Sauer, D.: "Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?" - "Autonomie" und "Beherrschung" in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 228-254.
- DAT (Deutsche Automobil Treuhand GmbH): DAT Gebrauchtwagenreport 1984/85; 1990/91, Stuttgart.
- Deeke, A.; Fischer, J.: Wege der Rekrutierung auf dem Arbeitsmarkt - ausgewählte erste Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung. Arbeitspapier 1986-6, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1986.
- Deeke, A.; Fischer, J.: Wege der Rekrutierung von Arbeitskraft am Beispiel von Dortmund. In: A. Deeke u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktbewegung als sozialer Prozeß. Arbeitspapier 1987-3, Paderborn 1987, S. 68-81.
- Deeke, A.; Fischer, J.; Schumm-Garling, U. (Hrsg.): Arbeitspapier 1987-3, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1987.
- Deiß, M.; Altmann, N.; Döhl, V.; Sauer, D.: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie II - Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/New York 1989.
- Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion - Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.
- Döhl, V.; Altmann, N.; Deiß, M.; Sauer, D.: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie I - Markt und Technikeinsatz, Frankfurt/New York 1989.
- Dohrmann, B.: Jahrhundertrekord. In: AUTOHAUS, Heft 4, 1992, S. 10-14.
- Doleschal, R.: Betriebsratsarbeit in Zulieferbetrieben der Automobilindustrie und menschengerechte Gestaltung von Just-in-time-Konzepten, Paderborn 1990.



- Geschäftsbericht der Verwaltungsstelle Amberg 1987-1989, Amberg 1990.
- Gesetz zur Ordnung des Handwerks, o.O., o.J.
- Hauß, F.: Gesundheit, Arbeitsbelastungen und Änderungsvorschläge in der Kraftfahrzeuginnung  
Düsseldorf, Düsseldorf/Berlin 1991.
- Hilbert, J.; Sperling, H.J.: Die kleine Fabrik - Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen,  
München/Mehring 1990.
- Hild, R.: Exportboom in der Automobilindustrie. In: ifo-schnelldienst, Heft 25, 1989, S. 18-32.
- Hohn, H.-W.: Soziale Netzwerke und Kooperation im Betrieb - Funktionen informeller Rekrutierung  
im dualen System der industriellen Arbeitsbeziehungen. In: A. Deeke u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarkt-  
bewegung als sozialer Prozeß. Arbeitspapier 1987-3, Paderborn 1987, S. 82-107.
- Janitz, F.: Handwerksprojekt der Verwaltungsstellen Wuppertal und Velbert, Erfahrungsbericht 1.  
Quartal 1987, Wuppertal 1987a.
- Janitz, F.: Handwerksprojekt der Verwaltungsstellen Wuppertal und Velbert, Erfahrungsbericht 3.  
und 4. Quartal 1987, Wuppertal 1987b.
- Janitz, F.: Handwerksprojekt der Verwaltungsstellen Wuppertal und Velbert, Erfahrungsbericht 1.  
Halbjahr 1988, Wuppertal 1988.
- Kelter, J.; Lorenz, D.: Humanisierung in Kfz-Betrieben I - Analyse, Gestaltungsansätze und For-  
schungsdefizite aus ergonomischer Sicht, Dortmund 1988.
- Kfz-Betrieb - Aktuelle Wochenzeitung für die Automobilbranche, verschiedene Jahrgänge.
- Kfz-Betrieb-Unternehmermagazin, verschiedene Jahrgänge.
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft, Frankfurt/Main 1981.
- Kotthoff, H.; Reindl, J.: Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen 1990.
- Kreieder, M.; Sörgel, W.: Wege der Rekrutierung von Arbeitskraft. In: A. Deeke u.a. (Hrsg.):  
Arbeitsmarkt看egung als sozialer Prozeß. Arbeitspapier 1987-3, Paderborn 1987, S. 51-67.
- Lutz, B.: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - Eine theoretisch-  
historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New  
York 1987.
- Lutz, B.; Mendius, H.G.: Kfz-Service - Techniker/in - mehr berufliche Entwicklung. In: kfz-  
Betrieb, Nr. 7, 1992, S. 45-48.
- Lutz, B.; Moldaschl, M.: Expertensysteme und industrielle Facharbeit - Ein Gutachten über denk-  
bare qualifikatorische Auswirkungen von Expertensystemen in der fertigen Industrie, Frank-  
furt/New York 1989.
- Lutz, B.; Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Eine  
kritische Analyse von Zielen und Instrumenten, Band 26 der Schriftenreihe der Kommission für  
wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974.
- Manteltarifvertrag für das Kfz-Handwerk in Bayern, München 1992.
- Manz, Th. (Hrsg.): Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß industrieller Modernisierung - For-  
schungsergebnisse aus Europa, Bonn 1991.

- Mendius, H.G.: Strategische Handlungsfähigkeit in Kleinbetrieben und Möglichkeiten der Interessenvertretung. In: W. Rudolph; W. Wassermann (Hrsg.): Entdecken Gewerkschaften die Klein- und Mittelbetriebe? Ergebnisse einer Fachtagung zum Thema "Probleme und Perspektiven der Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben", Düsseldorf 1987, S. 38-51.
- Mendius, H.G.: Nutzung und Herstellung berufsfachlicher Qualifikation in Kleinbetrieben - Folgen für betriebliche strategische Handlungsfähigkeit und Arbeitsmarktstruktur. Arbeitspapier 1988-8, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1988.
- Mendius, H.G.: Implikationen kleinbetrieblicher Sozialstruktur und berufsfachlicher Qualifikation für die Interessenwahrnehmung durch Arbeitnehmer. Referat zum Teilprojekt B 5: Arbeitsmarktstruktur und kleinbetrieblicher Sektor" bei der Begutachtung des Sonderforschungsbereichs 333 der Ludwig-Maximilians-Universität München 1991a (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Mendius, H.G.: Weiterbildungskooperation bei kleinen Zulieferbetrieben. In: Th. Manz (Hrsg.): Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß industrieller Modernisierung, Bonn 1991b, S. 178-192.
- Mendius, H.G.: Das Kfz-Gewerbe als externer Vertriebssektor im Kontext neuer Rationalisierungsstrategien der Automobilindustrie. In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992a, S. 141-175.
- Mendius, H.G., unter Mitarbeit von Heidling, E. und Weimer, St.: Kfz-Gewerbe und Neustrukturierung der Automobilfertigung - Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zwischenbetriebliche Kooperation als Instrumente der Stärkung der betrieblichen Handlungsfähigkeit und der Arbeitsmarktposition. Arbeitspapier 1992-6, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Gelsenkirchen 1992b.
- Mendius, H.G.: Abhängigkeitsverhältnisse und Entscheidungsspielräume in der Zulieferindustrie. In: W. Dopheide u. a. (Hrsg.): Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Zulieferindustrie in der Region Bielefeld", Bielefeld 1992c.
- Mendius, H.G.: Lean-Management - Zur Übertragbarkeit des japanischen Erfolgsrezepts. In: WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (Hrsg.): Lean-Management - Ideen für die Praxis, Schriftenreihe 1, Erlangen 1992d, S. 75-100.
- Mendius, H.G.; Semlinger, K.: Personalplanung und Personalentwicklung in der gewerblichen Wirtschaft - Ergebnisbericht über eine schriftliche Befragung von Wirtschaftsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, hrsg. v. RKW, Eschborn 1990.
- Mendius, H.G.; Semlinger, K.; Weimer, St.: Strategische Handlungsfähigkeit und Humanisierungspotential von Kleinbetrieben, hektogr. Bericht, München, September 1988.
- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.: Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik - Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation. In: ISF München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt/München 1976, S. 15-81.
- Mendius, H.G.; Sengenberger, W.; Weimer, St.: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.
- Mendius, H.G.; Weimer, St.: Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe - Kooperation über Betriebsgrenzen - Projektantrag bei der Hans-Böckler-Stiftung, München 1988.
- Mendius, H.G.; Weimer, St.: Betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Belegschaftsqualifizierung in kleinen Zulieferunternehmen. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 274-303.

- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln 1991.
- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U.: Im Netzwerk der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen in der Automobilindustrie. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 11-32.
- Nagel, B.; Riess, B.; Theis, G.: Der Lieferant on line, Baden Baden 1990.
- Nagel, B.; Riess, B.; Theis, G.: Mitbestimmung bei "Just-in-time"-Produktion. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 321-331.
- Neumann, U.; Hoffmann, L.; Schäfer, W.; Engelhardt, N.: Gewerkschaftspolitik in der industriellen Provinz. In: Die Mitbestimmung, Heft 2, 1989. S. 87-91.
- Pohlmann, M.; Apelt, M.; Martens, H.: Autonomie und Abhängigkeit - Die Voraussetzungen der Kooperation an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung. In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992, S. 177-207.
- Posth, M.: Handlungsbedingungen und Zielsetzungen der Personalplanung in einem Unternehmen der Automobilindustrie. In: M. Maase; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation, Frankfurt/New York 1980, S. 156-168.
- ProMotor, Informationsdienst des Zentralverbandes des Kfz-Gewerbes, verschiedene Hefte aus verschiedenen Jahrgängen, Bonn.
- Rath, K.: Unternehmensergebnisse 1989 (1. Teil). In: AUTOHAUS, Heft 17, 1990, S. 33-44.
- Rudolph, W.; Wassermann, W. (Hrsg.): Entdecken Gewerkschaften die Klein- und Mittelbetriebe? Ergebnisse einer Fachtagung zum Thema "Probleme und Perspektiven der Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben", Düsseldorf 1987.
- Rühl, G.; Hantsch, G.; Heinen, E.; Krüger, H.D.; Schulte, A.: Strukturanalyse im Kraftfahrzeuggewerbe, Bd. 2 - Wirtschaftliche Situation der Kraftfahrzeugbetriebe. Eine Untersuchung im Auftrag des Zentralverbandes des Kraftfahrzeuggewerbes, Bonn/Karlsruhe 1984.
- Rühl, G.; Kastor, M.; Schneider, A.: Organisation und Motivation mit dem Ziel der Humanisierung in Kfz-Betrieben, Dortmund 1988.
- Rühl, G.; Kastor, M.; Schneider, A.: Die Zukunftschancen der freien Kraftfahrzeug-Werkstätten. Gutachten erstellt im Auftrag des ZDK, Bonn 1989.
- Semlinger, K.: Kleinbetriebe im Zuliefersystem der Großindustrie - Betriebliche Strategiefähigkeit und arbeitspolitische Implikationen. Teilbericht I zum Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben", hektogr. Bericht, München 1992.
- Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts, 1. Auflage 1975, Frankfurt/München 1975. (2. Auflage 1978, Frankfurt/New York 1978.) (vergriffen)
- Sengenberger, W.: Der gespaltene Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, W.: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.

- Shell (Hrsg.): Motorisierung nach der Vereinigung - Aufbruch zu neuen Dimensionen. Shell-Szenarien des Pkw-Bestandes bis zum Jahr 2010, Hamburg 1991.
- Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland, verschiedene Ausgaben, Karlsruhe.
- VDA (Verband der Automobilindustrie e.V.): Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, verschiedene Jahrgänge ab 1981, Frankfurt.
- Vorstand der Industriegewerkschaft Metall: Tarifreform 2000 - Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft, Frankfurt 1991.
- Voß, P.: Das Auto bleibt Motor der Konjunktur. In: Commerzbank Journal, Heft 4, 1990, S. 8-15.
- Wagner, J.: "Auf die kleinen Schritte kommt es an!" - Rechtliche Handlungsstrategien für Betriebsräte unter "Just-in-time"-Bedingungen. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 304-320.
- Wassermann, W.: Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum. In: Die Mitbestimmung, Heft 2, 1989, S. 104-106.
- Wassermann, W.: Arbeiten im Kleinbetrieb, Köln 1992.
- Weimer, St.; Mendius, H.G.: Neue Anforderungen an Zulieferunternehmen im Groß-Kleinbetriebsverbund - Eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik. Arbeitspapier 1990-5, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1988.
- Weimer, St.; Mendius, H.G.: Weiterbildungskooperation mit großen Abnehmern - Ein Weg zur Qualifikationsverbesserung in kleinen Zulieferunternehmen? In: BWP (Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis), Heft 6, 20. Jg., 1991, S. 26-30.
- Weimer, St.; Semlinger, K.: Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation - An den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung. Teilbericht II zum Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben", hektogr. Bericht, München, September 1992.
- Wendeling-Schröder, U.: Die schwächsten Glieder der logistischen Kette. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 332-345.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die Zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York 1991.
- Wylie, P. (Salomon Brothers): Opportunities for the Motor Industry in Eastern Europe, London 1991.
- ZDK (Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes): Geschäftsberichte, verschiedene Jahrgänge ab 1990, Bonn.
- ZDK (Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes): Zukunftssicherung im Kfz-Gewerbe ("Kooperationsfibel"), Bonn 1991a.
- ZDK (Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes): ZDK-Forum 1991 - Fabrikatsvereinigungen, Bonn 1991b.
- ZDK (Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes): Händlervereinigungen - Beirat oder e.V.? Bonn 1992.



## Anlage

### Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen im Text

Tab. 1:	Jährliche Zulassungen wichtiger Hersteller (alte Bundesländer)	15
Abb. 1:	Zulassungszahlen wichtiger deutscher Hersteller (alte Bundesländer)	15
Abb. 2:	Zulassungszahlen wichtiger europäischer Hersteller (alte Bundesländer)	16
Abb. 3:	Zulassungszahlen wichtiger japanischer Hersteller (alte Bundesländer)	16
Abb. 4:	Zulassungszahlen wichtiger deutscher, europäischer und japanischer Hersteller (alte Bundesländer)	17
Abb. 5:	Neuwagendurchschnittspreise in DM	19
Abb. 6:	Kfz-Mechaniker-Betriebe (alte Bundesländer)	20
Abb. 7:	Kfz-Elektriker-Betriebe (alte Bundesländer)	20
Abb. 8:	Beschäftigte im Kfz-Gewerbe (alte Bundesländer)	21
Abb. 9:	Beschäftigtenzahl pro Kfz-Betrieb (alte Bundesländer)	21
Tab. 2:	Kfz-Betriebe nach Umsatz-Größenklassen (alte Bundesländer)	22
Abb. 10:	Abgelegte Prüfungen (darunter auch nicht bestandene) im Kfz-Gewerbe (Mechaniker + Elektriker - alte Bundesländer)	22
Abb. 11:	Gewerbliche Auszubildende im Kfz-Gewerbe (alte Bundesländer)	24
Abb. 12:	Gesamtzahl der kaufmännischen Auszubildenden (alte Bundesländer)	24
Abb. 13:	Jährliche Umsätze in Mrd. DM im Kfz-Gewerbe Gesamt und im Handwerksbereich (alte Bundesländer)	25

Abb. 14:	Anteil Hdw-Umsatz an Gesamtumsatz des Kfz-Gewerbes (alte Bundesländer)	26
Tab. 3:	Werkstattnetze wichtiger Hersteller (alte Bundesländer)	27
Abb. 15:	Anzahl der Fabrikate bei fabrikatgebundenen Betrieben im Kfz-Handwerk (1989 - alte Bundesländer)	28
Tab. 4:	Bestand an PKW und Kombi für wichtige Hersteller (alte Bundesländer)	28
Tab. 5:	Bestand an PKW und Kombi pro Werkstatt für wichtige Hersteller (alte Bundesländer)	29
Abb. W1:	Verteilung der Beschäftigtengruppen in Kfz-Betrieben mit BR (N=908)	94
Abb. W2:	Kfz-Betriebe mit Betriebsrat nach Größenklassen (N=908)	96
Abb. W3:	Gesamtbeschäftigung in Kfz-Betrieben mit BR nach Betriebsgrößenklassen (N=908)	97
Abb. W4:	Zahl der Betriebsräte und der organisierten Betriebsräte nach Betriebsgrößenklassen (N=908)	97
Abb. W5:	Anteil der IGM-Betriebsräte an den BR in Kfz-Betrieben nach Größenklassen (N=908)	98
Abb. W6:	Beschäftigte pro gewähltem Betriebsrat in Kfz-Betrieben mit BR nach Größenklassen (N=908)	99
Abb. W7:	Organisationsgrad der Beschäftigten aus Kfz-Betrieben mit BR und der Betriebsräte nach Größenklassen (N=908)	100
Tab. W3:	Kfz-Betriebe und Beschäftigte (mit BR) nach Marken (N=908)	101
Abb. W8:	Zahl der Kfz-Betriebe nach Marken (N=763)	103
Abb. W9:	Verteilung der Kfz-Betriebe mit BR nach Betriebsgrößenklassen und Marken (N=763)	103

Abb. W10: Verteilung der Beschäftigten in Kfz-Betrieben mit BR auf Betriebsgrößenklassen nach Marken (N=763)	104
Abb. W11: IGM-Organisationsgrad der Beschäftigten und der Betriebsräte in Kfz-Betrieben mit BR nach Marken (N=763)	104
Abb. W12: Anteil der IGM-Betriebsräte an den Betriebsräten in Kfz-Betrieben mit BR nach Marken (N=763)	105
Abb. W13: Zahl der Betriebe mit BR nach ausländischen und deutschen Marken (nur PKW- und Kombihersteller, N=697)	106
Abb. W14: Zahl der Beschäftigten in Betrieben mit BR nach ausländischen und deutschen Marken (nur PKW- und Kombihersteller, N=697)	106
Abb. W15: Anteil der Marken an den Betrieben mit BR und Anteil an den Beschäftigten nach ausländischen und deutschen Marken (nur PKW- und Kombihersteller, N=697)	107
Abb. W16: Anteil der deutschen und ausländischen Marken (nur PKW- und Kombihersteller, N=697) an den Betrieben mit BR und an den Gesamtzulassungen	107
Abb. W17: Zahl der Kfz-Betriebe mit BR nach Bezirken (N=908)	110
Abb. W18: Zahl der Beschäftigten und der IGM-Mitglieder in Kfz-Betrieben mit BR nach Bezirken (N=908)	111
Abb. W19: Verteilung der Kfz-Betriebe mit BR, der Beschäftigten und der IGM-Beschäftigten nach Bezirken (N=908)	111
Abb. W20: Organisationsgrad der IGM-Beschäftigten in Betrieben mit BR nach Bezirken (N=908)	112
Abb. W21: Markengebundene Kfz-Betriebe mit BR (nur PKW- und Kombihersteller) im IGM-Bezirk Berlin	113
Abb. W22: Markengebundene Kfz-Betriebe mit BR im IGM-Bezirk Dortmund	113
Abb. W23: Markengebundene Kfz-Betriebe mit BR im IGM-Bezirk Frankfurt	114
Abb. W24: Markengebundene Kfz-Betriebe mit BR im IGM-Bezirk Wuppertal	114

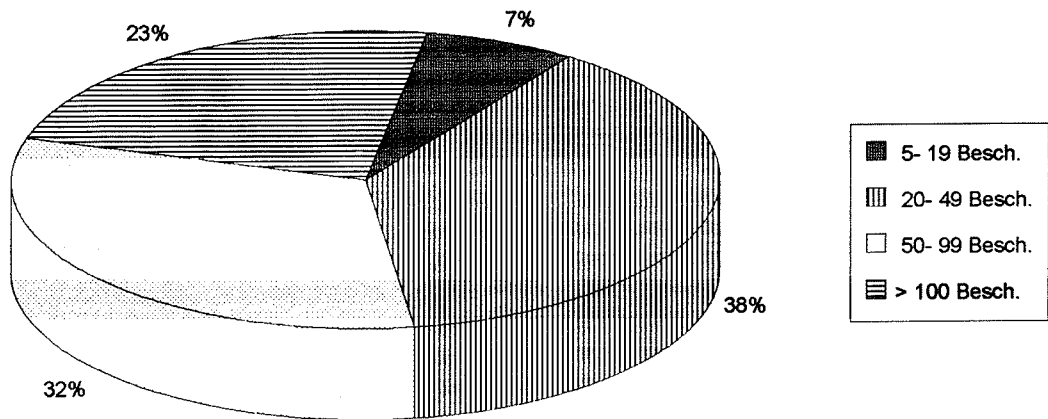
Abb. W25: Markengebundene Kfz-Betriebe mit BR im IGM-Bezirk Hamburg	115
Abb. W26: Markengebundene Kfz-Betriebe mit BR im IGM-Bezirk Hannover	115
Abb.: W27: Markengebundene Kfz-Betriebe mit BR im IGMBezirk München	116
Abb. W28: Markengebundene Kfz-Betriebe mit BR im IGMBezirk Stuttgart	116
Abb. W29: Verteilung markengebundener Betriebe mit BR aus Kfz-Branche, Kfz-Gewerbe und Niederlassungen nach Betriebsgrößenklassen	118
Abb. W30: Verteilung markengebundener Betriebe mit BR nach Kfz-Branche (N=839) auf Kfz-Gewerbe (N=732) und Niederlassungen (N=107)	119
Abb. W31: Verteilung der Beschäftigten der Kfz-Branche auf Betriebe des Kfz-Gewerbes (N=732) und Niederlassungen (N=197)	119
Abb. W32: Verteilung der IGM-Beschäftigten der Kfz-Branche auf Betriebe des Kfz-Gewerbes (N=732) und Niederlassungen (N=107)	120
Abb. W33: Verteilung der Betriebsräte der Kfz-Branche auf Betriebe des Kfz-Gewerbes (N=732) und Niederlassungen (N=107)	120
Abb. W34: Verteilung der IGM-Betriebsräte in Betrieben der Kfz-Branche auf Kfz-Gewerbe (N=732) und Niederlassungen (N=107)	121



## Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen in der Anlage

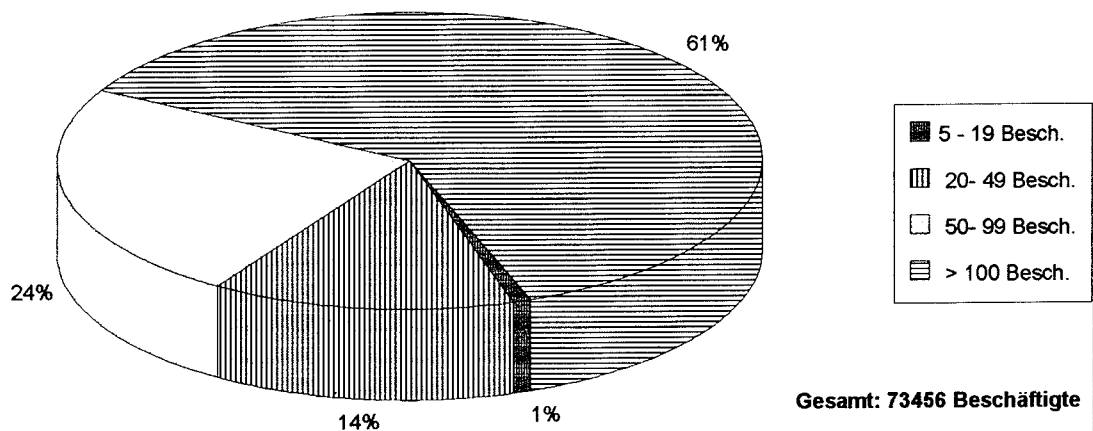
Abb. W35: Verteilung der Kfz-Betriebe mit BR auf Betriebsgrößenklassen	I
Abb. W36: Verteilung der Beschäftigten auf Betriebsgrößenklassen für Kfz-Betriebe mit BR	I
Abb. W37: Zahl der Betriebe mit BR nach Bezirken	II
Abb. W38: Zahl der Beschäftigten und Zahl der IGM-Beschäftigten in Kfz-Betrieben mit BR nach Bezirken	II
Tab. W1: Belegschaftsstruktur von Kfz-Betrieben mit BR nach Marken	III
Tab. W2: Betriebsgrößenklassen nach Marken (in Kfz-Betrieben mit BR)	IV
Tab. W4: Zahl und Organisationsgrad der BR in Kfz-Betrieben mit BR	V
Tab. W5: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N=908) (Tabelle 1)	VI
Tab. W5: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N=908) (Tabelle 2)	VII
Tab. W5: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N=908) (Tabelle 3)	VIII
Tab. W6: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N=697) (Tabelle 1)	VIII
Tab. W6: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N=697) (Tabelle 2)	IX
Tab. W6: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N=697) (Tabelle 3)	IX
Tab. W7: Verteilung der Beschäftigten auf Betriebsgrößenklassen (in Kfz-Betrieben mit BR)	X
Tab. W8: Zahl der Kfz-Betrieb mit BR, Zahl der Beschäftigten und IGM-Mitglieder sowie Organisationsgrad der Beschäftigten und der BR	XI
Tab. W9: Belegschaftsstruktur von Kfz-Betrieben mit BR nach Marken	XII

**Abbildung W35: Verteilung der Kfz-Betriebe mit BR auf Betriebsgrößenklassen (N = 763)**

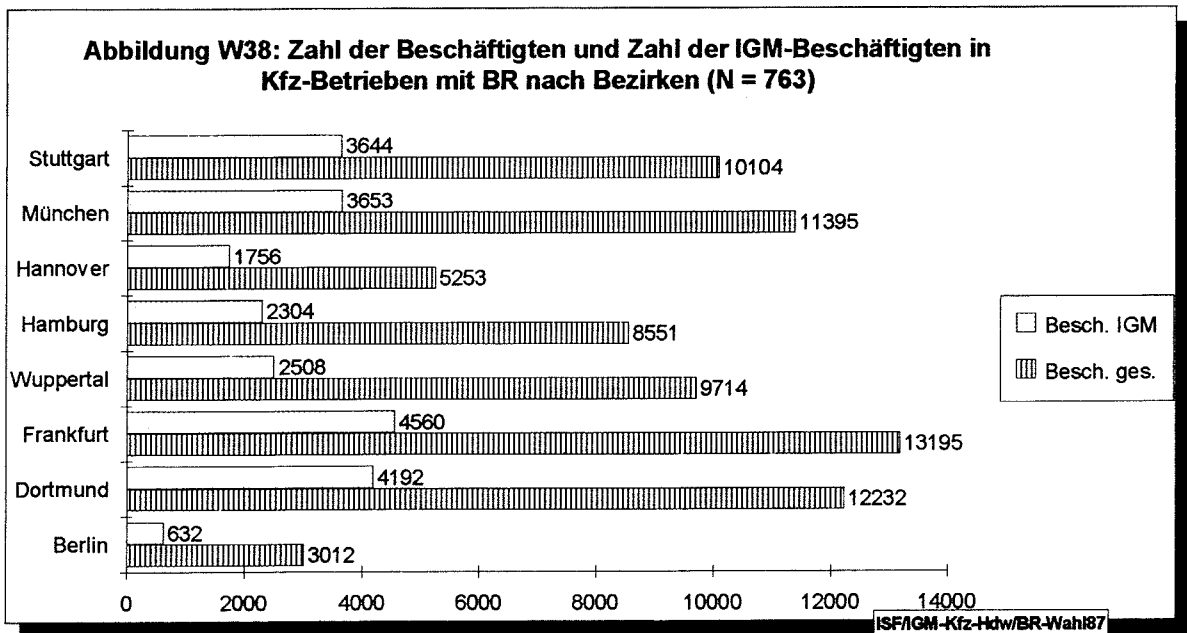
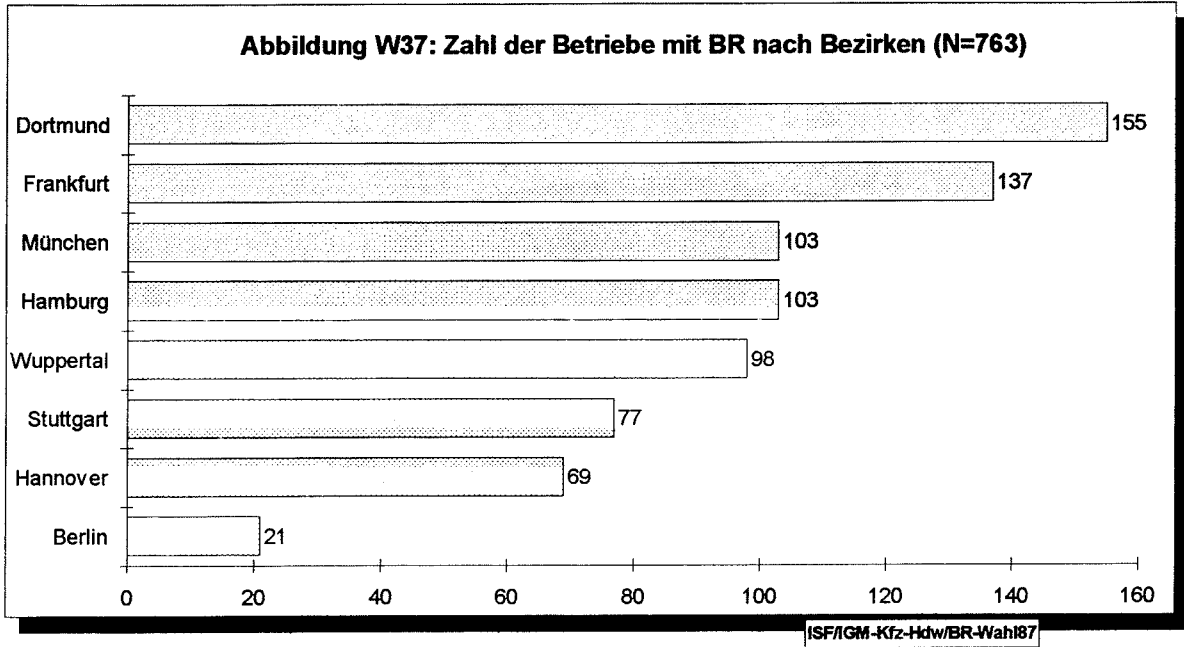


ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wah187

**Abbildung W36: Verteilung der Beschäftigten auf Betriebsgrößenklassen für Kfz-Betriebe mit BR (N = 763)**



ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wah187



**Tabelle W1: Belegschaftsstruktur von Kfz-Betrieben mit BR  
nach Marken (N = 908)**

	Besch. ges	Arb. m.	Arb. w.	Ang. m.	Ang. w.
VAG-H	19302	50,60%	1,66%	33,77%	13,97%
MB-H	8569	51,04%	1,84%	31,79%	15,32%
BMW-H	1347	48,18%	2,00%	33,56%	16,26%
Opel-H	10362	48,27%	2,07%	35,17%	14,50%
Ford-H	5713	46,91%	2,49%	35,17%	15,44%
Fiat-H	792	52,15%	2,53%	33,71%	11,62%
Peugeot-H	331	44,71%	3,93%	39,27%	12,08%
Renault-H	926	40,71%	3,67%	30,89%	24,73%
europ. H	1741	39,29%	3,22%	40,72%	16,77%
japan. H	1083	38,41%	2,68%	42,57%	16,34%
markenfrei	1821	45,74%	1,98%	34,38%	17,90%
Bosch-Dienst	1945	42,78%	2,16%	42,31%	12,75%
sonst. Kfz.	1639	62,36%	4,09%	22,33%	11,23%
MB-NL	17658	51,04%	2,70%	29,91%	16,36%
BMW-NL	2164	44,41%	1,52%	38,72%	15,34%
VAG-VZ	3852	26,06%	12,25%	41,07%	20,61%
europ. NL	509	35,56%	0,59%	50,29%	13,56%
Nutz-Kfz-H	1110	60,09%	1,17%	25,77%	12,97%
Nutz-Kfz-NL	1849	68,58%	0,92%	21,20%	9,30%
kein Kfz-Betr.	3269	55,49%	2,75%	27,81%	13,95%
Kfz-Elekt.-Betr.	1491	37,76%	2,15%	44,20%	15,90%
Karr.bau-Betr.	1993	68,54%	2,36%	20,22%	8,88%
gesamt	89466	49,22%	2,62%	33,11%	15,06%
<b>ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87</b>					

H = Händler, NL = Niederlassung, VZ = Vertriebszentrum

**Tabelle W2: Betriebsgrößenklassen nach Marken  
(in Kfz-Betrieben mit BR - N = 908)**

	gesamt	5- 9	10- 19	20- 49	50- 99	100- 199	200- 299	300- 499	> 500
VAG-H	232	-	10	92	83	33	7	4	3
MB-H	90	-	4	30	34	15	2	2	3
BMW-H	25	-	2	13	7	3	-	-	-
Opel-H	137	1	8	47	56	19	3	3	-
Ford-H	82	-	3	36	31	11	-	-	1
Fiat-H	14	-	3	4	5	2	-	-	-
Peugeot-H	8	1	-	5	2	-	-	-	-
Renault-H	13	-	2	6	3	1	1	-	-
europ. H	16	-	1	9	1	3	-	2	-
japan. H	18	1	4	11	-	-	1	1	-
markenfrei	20	-	2	9	3	3	2	1	-
Bosch-Dienst	16	-	3	3	3	4	1	2	-
sonst. Kfz.	24	2	3	7	4	7	1	-	-
MB-NL	41	-	-	1	-	6	13	7	14
BMW-NL	12	-	-	-	2	6	3	1	-
VAG-VZ	12	-	-	-	1	-	6	4	1
europ. NL	9	-	-	5	4	-	-	-	-
Nutz-Kfz-H	21	2	3	7	6	3	-	-	-
Nutz-Kfz-NL	45	-	8	25	10	2	-	-	-
kein Kfz-Betr.	41	1	4	15	12	7	1	-	1
Kfz-Elekt.-Betr.	16	-	1	3	7	4	1	-	-
Karr.bau-Betr.	16	1	1	5	3	4	1	-	1
gesamt	908	9	62	333	277	133	43	27	24
<b>ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87</b>									

H = Händler, N = Niederlassung, VZ = Vertriebszentrum



**Tabelle W4: Zahl und Organisationsgrad der BR  
in Kfz-Betrieben mit BR (N = 908)**

	BR ges	BR IGM	IGM Org.Grad d. BR
gesamt	3895	2951	75,76%
VAG-H	965	739	76,58%
MB-H	391	293	74,94%
BMW-H	89	64	71,91%
Opel-H	570	406	71,23%
Ford-H	318	240	75,47%
Fiat-H	48	30	62,50%
Peugeot-H	26	15	57,69%
Renault-H	50	28	56,00%
europ. H	66	46	69,70%
japan. H	59	50	84,75%
markenfrei	79	55	69,62%
Bosch-Dienst	72	44	61,11%
sonst. Kfz.	92	75	81,52%
MB-NL	343	320	93,29%
BMW-NL	74	57	77,03%
VAG-VZ	94	73	77,66%
europ. NL	35	18	51,43%
Nutz-Kfz-H	74	51	68,92%
Nutz-Kfz-NL	143	113	79,02%
kein Kfz-Betr.	157	113	71,97%
Kfz-Elekt.-Betr.	76	59	77,63%
Karr.bau-Betr.	74	62	83,78%
<b>ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87</b>			

H = Händler, NL = Niederlassung, VZ = Vertriebszentrum

**Tabelle W5: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N = 908) (Tabelle 1)**

	Betriebe	Beschäft.	Org.Grad	Berlin		Org.Grad	Dortmund		Org.Grad
	gesamt	gesamt	%	Betriebe	Be. ges.	%	Betriebe	Be. ges.	%
gesamt	908	89466	31,08%	26	3444	18,87%	185	15578	33,53%
VAG-H	232	19302	31,33%	6	978	18,40%	52	3962	33,06%
MB-H	90	8569	29,43%	3	190	6,32%	22	1940	37,22%
BMW-H	25	1347	24,05%	-	-	-	4	210	12,38%
Opel-H	137	10362	29,97%	3	257	21,01%	26	1888	31,04%
Ford-H	82	5713	25,71%	3	309	5,18%	15	847	42,15%
Fiat-H	14	792	23,61%	-	-	-	2	105	29,52%
Peugeot-H	8	331	16,92%	-	-	-	-	-	-
Renault-H	13	926	24,95%	-	-	-	2	40	30,00%
europ. H	16	1741	22,23%	-	-	-	3	204	44,12%
japan. H	18	1083	30,29%	1	36	50,00%	6	173	41,04%
markenfrei	20	1821	28,72%	2	186	2,69%	6	764	41,10%
Bosch-Dienst	16	1945	23,14%	-	-	-	3	540	46,85%
sonst. Kfz.	24	1639	34,11%	-	-	-	4	219	17,35%
MB-NL	41	17658	39,42%	1	947	30,41%	4	1840	37,50%
BMW-NL	12	2164	20,47%	-	-	-	2	328	6,71%
VAG-VZ	12	3852	23,75%	1	85	0,00%	3	846	24,11%
europ. NL	9	509	18,66%	1	46	13,04%	1	40	15,00%
Nutz-Kfz-H	21	1110	26,13%	2	210	24,76%	8	349	36,10%
Nutz-Kfz-NL	45	1849	43,37%	1	39	15,38%	8	306	46,73%
kein Kfz-Betr.	41	3269	30,13%	1	118	8,47%	8	482	23,44%
Kfz-Elekt.-Betr.	16	1491	20,32%	-	-	-	5	486	21,40%
Karr.bau-Betr.	16	1993	41,09%	1	43	6,98%	1	9	55,56%
<b>ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87</b>									

H = Händler, NL = Niederlassung, VZ = Vertriebszentrum

**Tabelle W5: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N = 908) (Tabelle 2)**

	Frankfurt			Wuppertal			Hamburg		
	Betriebe	Be. ges.	Org.Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org.Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org.Grad %
gesamt	153	15037	33,11%	118	11723	27,10%	119	10188	26,18%
VAG-H	42	3219	32,56%	28	2438	30,93%	31	2548	29,51%
MB-H	10	1145	27,34%	8	925	25,30%	15	1030	18,35%
BMW-H	4	229	14,41%	2	99	43,43%	3	74	21,62%
Opel-H	29	2254	35,58%	13	1137	22,25%	22	1396	27,01%
Ford-H	14	695	26,04%	19	1021	27,52%	7	434	29,03%
Fiat-H	-	-	-	3	138	36,23%	4	181	9,94%
Peugeot-H	1	37	32,43%	3	196	6,12%	1	9	22,22%
Renault-H	5	272	65,44%	-	-	-	1	45	6,67%
europ. H	3	668	24,70%	3	594	13,30%	3	107	12,15%
japan. H	3	93	29,03%	2	373	17,43%	-	-	-
markenfrei	2	65	46,15%	1	83	2,41%	4	486	19,34%
Bosch-Dienst	5	604	12,25%	1	37	32,43%	4	267	22,47%
sonst. Kfz.	2	195	16,92%	2	42	9,52%	-	-	-
MB-NL	9	3367	41,85%	6	2200	25,86%	4	1811	27,22%
BMW-NL	4	566	35,34%	1	174	5,75%	2	409	41,08%
VAG-VZ	1	514	26,46%	1	297	18,86%	2	500	28,80%
europ. NL	4	256	25,78%	-	-	-	-	-	-
Nutz-Kfz-H	3	216	24,07%	-	-	-	2	104	21,15%
Nutz-Kfz-NL	6	178	41,57%	10	419	37,71%	8	403	31,02%
kein Kfz-Betr.	2	139	15,83%	9	1180	45,68%	6	384	16,93%
Kfz-Elekt.-Betr.	1	95	17,89%	2	197	9,14%	-	-	-
Karr.bau-Betr.	3	230	46,09%	4	173	21,97%	-	-	-
ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87									

H = Händler, NL = Niederlassung, VZ = Vertriebszentrum

**Tabelle W5: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N = 908) (Tabelle 3)**

	Hannover			München			Stuttgart		
	Betriebe	Be. ges.	Org. Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org. Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org. Grad %
gesamt	78	5949	33,15%	119	13395	30,71%	110	14152	35,50%
VAG-H	19	1699	25,66%	28	2486	39,94%	26	1972	29,16%
MB-H	13	603	24,71%	13	1850	34,97%	6	886	28,89%
BMW-H	4	247	27,13%	6	332	33,84%	2	156	17,31%
Opel-H	12	921	27,90%	18	1318	32,25%	14	1191	29,55%
Ford-H	7	426	25,82%	10	828	26,81%	7	1153	15,26%
Fiat-H	-	-	-	4	222	9,46%	1	146	45,89%
Peugeot-H	1	31	16,13%	1	32	12,50%	1	26	80,77%
Renault-H	-	-	-	4	549	5,52%	1	20	40,00%
europ. H	1	43	25,58%	1	37	24,32%	2	88	22,73%
japan. H	3	53	60,38%	1	36	11,11%	2	319	34,80%
markenfrei	1	18	61,11%	1	48	2,08%	3	171	38,60%
Bosch-Dienst	-	-	-	1	200	7,50%	2	297	12,12%
sonst. Kfz.	2	43	53,49%	1	69	62,32%	13	1071	39,03%
MB-NL	2	959	50,36%	6	2814	38,31%	9	3720	52,42%
BMW-NL	-	-	-	2	432	2,55%	1	255	12,55%
VAG-VZ	1	368	19,29%	2	766	19,45%	1	476	32,56%
europ. NL	1	28	35,71%	2	139	5,04%	-	-	-
Nutz-Kfz-H	1	16	50,00%	3	127	12,60%	2	88	15,91%
Nutz-Kfz-NL	5	227	82,82%	4	193	37,82%	3	84	41,67%
kein Kfz-Betr.	3	107	57,01%	7	501	21,96%	5	358	18,16%
Kfz-Elekt.-Betr.	2	160	31,25%	2	154	26,62%	4	399	18,30%
Karr.bau-Betr.	-	-	-	2	262	38,17%	5	1276	44,44%
<b>ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87</b>									

H = Händler, NL = Niederlassung, VZ = Vertriebszentrum

**Tabelle W6: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N = 697) (Tabelle 1)**

	Betriebe			Berlin			Dortmund		
	gesamt	Beschäft. gesamt	Org. Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org. Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org. Grad %
gesamt	697	70497	27,89%	18	2763	18,89%	139	11577	30,56%
VAG	232	19302	31,33%	6	978	18,40%	52	3962	33,06%
Mercedes Benz	131	26227	34,42%	4	1137	18,36%	26	3780	37,36%
BMW	37	3511	22,26%	-	-	-	6	538	9,54%
Opel	137	10362	29,97%	3	257	21,01%	26	1888	31,04%
Ford	82	5713	25,71%	3	309	5,18%	15	847	42,15%
ausländische Mark	78	5382	23,63%	2	82	31,52%	14	562	30,20%
<b>ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87</b>									

**Tabelle W6: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N = 697) (Tabelle 2)**

	Frankfurt			Wuppertal			Hamburg		
	Betriebe	Be. ges.	Org.Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org.Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org.Grad %
gesamt	128	12801	36,69%	88	9295	24,81%	93	8044	23,28%
VAG	42	3219	32,56%	28	2438	30,93%	31	2548	29,51%
Mercedes Benz	19	4512	69,18%	14	3125	25,58%	19	2841	22,79%
BMW	8	795	24,87%	3	273	24,59%	5	483	31,35%
Opel	29	2254	35,58%	13	1137	22,25%	22	1396	27,01%
Ford	14	695	26,04%	19	1021	27,52%	7	434	29,03%
ausländische Marke	16	1326	31,89%	11	1301	17,99%	9	342	12,75%
ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87									

**Tabelle W6: Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und IGM-Organisationsgrad in Kfz-Betrieben mit BR (N = 697) (Tabelle 3)**

	Hannover			München			Stuttgart		
	Betriebe	Be. ges.	Org.Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org.Grad %	Betriebe	Be. ges.	Org.Grad %
gesamt	63	5010	30,51%	96	11075	27,26%	72	9932	28,44%
VAG	19	1699	25,66%	28	2486	39,94%	26	1972	29,16%
Mercedes Benz	15	1562	37,54%	19	4664	36,64%	15	4606	40,66%
BMW	4	247	27,13%	8	764	18,19%	3	411	14,93%
Opel	12	921	27,90%	18	1318	32,25%	14	1191	29,55%
Ford	7	426	25,82%	10	828	26,81%	7	1153	15,26%
ausländische Marke	6	155	38,98%	13	1015	9,70%	7	599	41,07%
ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87									



**Tabelle W7: Verteilung der Beschäftigten auf Betriebsgrößenklassen  
(in Kfz-Betrieben mit BR - N = 908)**

	gesamt	5- 9	10- 19	20- 49	50- 99	100- 199	200- 299	300- 499	> 500
VAG-H	19302	-	165	3257	5719	4633	1651	1600	2277
MB-H	8569	-	63	1023	2604	1991	491	844	1553
BMW-H	1347	-	29	375	543	400	-	-	-
Opel-H	10362	9	131	1714	4125	2577	701	1105	-
Ford-H	5713	-	48	1203	2277	1459	-	-	726
Fiat-H	792	-	44	152	341	255	-	-	-
Peugeot-H	331	9	-	153	169	-	-	-	-
Renault-H	926	-	37	200	238	191	260	-	-
europ. H	1741	-	12	330	59	459	-	881	-
japan. H	1083	7	56	401	-	-	278	341	-
markenfrei	1821	-	29	357	229	365	424	417	-
Bosch-Dienst	1945	-	45	104	222	577	200	797	-
sonst. Kfz.	1639	16	41	224	243	903	212	-	-
MB-NL	17658	-	-	35	-	1006	3339	2590	10688
BMW-NL	2164	-	-	-	172	894	784	314	-
VAG-VZ	3852	-	-	-	85	-	1609	1644	514
europ. NL	509	-	-	184	325	-	-	-	-
Nutz-Kfz-H	1110	17	45	257	412	379	-	-	-
Nutz-Kfz-NL	1849	-	137	801	623	288	-	-	-
kein Kfz-Betr.	3269	8	54	462	887	923	201	-	734
Kfz-Elektr.-Bet	1491	-	18	111	566	562	234	-	-
Karr.bau-Betr.	1993	9	19	201	203	624	297	-	640
gesamt	89466	75	973	11544	20042	18486	10681	10533	17132
ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87									

H = Händler, NL = Niederlassung, VZ = Vertriebszentrum

**Tabelle W8: Zahl der Kfz-Betriebe mit BR, Zahl der Beschäftigten und der IGM-Mitglieder sowie Organisationsgrad der Beschäftigten und der BR (N = 908)**

	Betr. mit BR	Besch. ges	IGM-Mitglieder	Org.Grad	IGM Org.Grad d. BR
<b>gesamt</b>	<b>908</b>	<b>89466</b>	<b>27802</b>	<b>31,08%</b>	<b>75,76%</b>
VAG-H	232	19302	6048	31,33%	76,58%
MB-H	90	8569	2522	29,43%	74,94%
BMW-H	25	1347	324	24,05%	71,91%
Opel-H	137	10362	3106	29,97%	71,23%
Ford-H	82	5713	1469	25,71%	75,47%
Fiat-H	14	792	187	23,61%	62,50%
Peugeot-H	8	331	56	16,92%	57,69%
Renault-H	13	926	231	24,95%	56,00%
europ. H	16	1741	387	22,23%	69,70%
japan. H	18	1083	328	30,29%	84,75%
markenfrei	20	1821	523	28,72%	69,62%
Bosch-Dienst	16	1945	450	23,14%	61,11%
sonst. Kfz.	24	1639	559	34,11%	81,52%
MB-NL	41	17658	6960	39,42%	93,29%
BMW-NL	12	2164	443	20,47%	77,03%
VAG-VZ	12	3852	915	23,75%	77,66%
europ. NL	9	509	95	18,66%	51,43%
Nutz-Kfz-H	21	1110	290	26,13%	68,92%
Nutz-Kfz-NL	45	1849	802	43,37%	79,02%
kein Kfz-Betr.	41	3269	985	30,13%	71,97%
Kfz-Elekt.-Bet	16	1491	303	20,32%	77,63%
Karr.bau-Betr.	16	1993	819	41,09%	83,78%
<b>ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87</b>					

H = Händler, NL = Niederlassung, VZ = Vertriebszentrum

**Tabelle W9: Belegschaftsstruktur von Kfz-Betrieben mit BR  
nach Marken (N=763)**

	Besch. ges	Arb. m.	Arb. w.	Ang. m.	Ang. w.
VAG-H	19302	50,60%	1,66%	33,77%	13,97%
MB-H	8569	51,04%	1,84%	31,79%	15,32%
BMW-H	1347	48,18%	2,00%	33,56%	16,26%
Opel-H	10362	48,27%	2,07%	35,17%	14,50%
Ford-H	5713	46,91%	2,49%	35,17%	15,44%
europ. H	3790	44,21%	3,34%	36,15%	16,30%
japan. H	1083	38,41%	2,68%	42,57%	16,34%
MB-NL	17658	51,04%	2,70%	29,91%	16,36%
BMW-NL	2164	44,41%	1,52%	38,72%	15,34%
europ. NL	509	35,56%	0,59%	50,29%	13,56%
Nutz-Kfz-H	1110	60,09%	1,17%	25,77%	12,97%
Nutz-Kfz-NL	1849	68,58%	0,92%	21,20%	9,30%
<b>gesamt</b>	<b>73456</b>	<b>48,94%</b>	<b>1,91%</b>	<b>34,50%</b>	<b>14,64%</b>
<b>ISF/IGM-Kfz-Hdw/BR-Wahl87</b>					

H = Händler, NL = Niederlassung