

RÄNKESCHMIEDE

Texte zur
internationalen ArbeiterInnenbewegung

Heiner Köhnen

Unternehmens*UN*kultur

Das Modellwerk GM-Saturn

TIE – Internationales Bildungswerk e.V.

No. 5

März 1999
2. Jahrgang
Offenbach

Heiner Köhnen ist Mitarbeiter des TIE-Bildungswerkes e.V.
(Transnationals Information Exchange) in Offenbach.

Diese Ausgabe der Ränkeschmiede basiert auf einem Kapitel
einer bislang unveröffentlichten Dissertation.

Herausgeber:

tie – Internationales Bildungswerk e.V.
Heidestraße 131
60385 Frankfurt
Telefon (069) 97 76 06 66
Fax (069) 97 76 06 69
E-Mail info@tie-germany.org
Internet www.tie-germany.org

2. Auflage, Juni 2007

RÄNKESCHMIEDE erscheint in unregelmäßiger Folge

Die Reihe „Ränkeschmiede“ stellt mit der Broschüre über das General Motors-Werk Saturn ein Partnerschaftsmodell zwischen Gewerkschaft und Unternehmen vor, das weit über die USA hinaus bekannt geworden ist. Mit dem Saturn-Projekt wurde Anfang der 90er Jahre der Höhepunkt der Partnerschaftspolitik zwischen der Gewerkschaft der United Auto Workers (UAW) und den Unternehmen erreicht. Gewerkschaft, Wissenschaftler, Manager, aber auch das US-Außenministerium schienen sich lange Zeit darin einig: „Die totale Kooperation“, wie es im Vertrag von Saturn heißt (vgl. Saturn 1994), wurde weltweit als das umfassendste Projekt „für eine grundlegende Änderung der industriellen Arbeitsorganisation in den westlichen Industrieländern“ (vgl. Streck 1987, 121) diskutiert. Gewerkschaften sind in Saturn zu wirklichen Co-Managern geworden. Jedem Managementvertreter steht in seiner Funktion ein gewerkschaftliches Pendant gegenüber. Die beiden „Partner“ arbeiten zusammen, und das Konzept sieht vor, daß Gewerkschaften an Entscheidungsprozessen teilnehmen, anstatt nur auf getroffene Entscheidungen zu reagieren.

Die Entscheidung von GM für Saturn war eine strategische Antwort auf die „japanische Herausforderung“ im Marktsegment der unteren Mittelklasse. Der Betrieb wurde als ein Vorzeigemodell hinsichtlich der Produktivität und Qualität geplant und sollte als Laboratorium und als „Lehrbeispiel“ (vgl. Sherman 1994) für den gesamten Konzern dienen. Bis heute sind Manager und Gewerkschafter von Saturn gefragte Vortragsredner zum Thema „Partnerschaft“. Saturn hat sogar eine spezielle Beratungsfirma gegründet, die die in der Firma entwickelten Trainingskurse anderen Unternehmen zur Verfügung stellt (vgl. Levine/Strauss 1990).

Die Gewerkschaft verband mit Saturn die Hoffnung, die (japanischen und amerikanischen) Autohersteller davon zu überzeugen, „daß es möglich ist, in den Vereinigten Staaten mit einer gewerkschaftlich organisierten Belegschaft ein

wettbewerbsfähiges Automobil von höchster Qualität zu bauen“ (Präambel der Vereinbarung zwischen GM und der UAW, vgl. Saturn 1994). Die UAW stellte sich dabei von vornherein nicht als Verhandlungsgegenüber mit einer unabhängigen Position dar, sondern als Teil einer „kooperativen Beziehung“ zwischen Management und Gewerkschaft, die durch „gemeinsame Problemlösungen“ gekennzeichnet ist (vgl. Saturn 1994). Durch die Organisation in gemeinsame geschäftsleitende Gremien eingebunden, vertreten Gewerkschaft und Geschäftsleitung das selbe Ziel: die „weltweite Marktführerschaft“ bei der Produktion und Vermarktung eines Automobils bezüglich Kosten, Qualität und Kundenzufriedenheit. Die Ideologie der Partnerschaft und das neue Selbstverständnis von Gewerkschaft hatte damit ihre Krönung erhalten (siehe Ränkeschmiede No. 6).

Die Geschichte des Saturn-Projekts

„Als amerikanische Arbeiter ist dies unsere letzte Chance, der Welt zu beweisen, daß wir nicht nur genauso gut, sondern besser als andere sind. Unsere Qualität wird besser sein – sie ist bereits besser – und wir schaffen das durch Zusammenarbeit. Ein Wir, die Beschäftigten, gegen sie, die Geschäftsleitung, wird es bei uns nicht geben. Wir werden alles gemeinsam machen. Ich kann langfristig nur Erfolg dabei sehen“ (Saturn-Gruppenmitglied, Saturn-Video im Besuchszentrum).

Anfang der 80er Jahre wurde vom oberen Management von GM die Entscheidung für das Saturn-Projekt getroffen, da man in einem kompletten Neuanfang die einzige Möglichkeit sah, einen Kleinwagen konkurrenzfähig zu den japanischen Herstellern zu bauen. Als wesentlicher Bestandteil der „Fabrik der Zukunft“ sollte ein neues System der Menschenführung entwickelt werden. 1982 wurde eine Gruppe von Ingenieuren und Designern als Planungsstab im Techno-

logiezentrum von GM in Warren, Michigan, zusammengezogen. Ende 1983 bildeten Vertreter von GM und der UAW das „Joint Saturn Study Center“, um gemeinsam Produktionsmethoden, Lohnsysteme und die neue Form der Arbeitsbeziehung zu definieren.¹ Dieses rief 1984 die sogenannte „Group of 99“ ins Leben, eine Arbeitsgruppe von UAW- und GM-Vertretern aus insgesamt 55 Betrieben, die weltweit 49 GM-Betriebe und 60 andere Unternehmen besuchten, um verschiedene Aspekte der Autoproduktion und der Personalführung zu untersuchen.

1985 wurde die Saturn Corporation offiziell als 100%ige GM-Tochter gegründet. Saturn wurde auf der grünen Wiese als ein Komplex von Betrieben in Spring Hill, Tennessee, gebaut und im Juli 1990 mit einer Produktionskapazität von 325.000 Kleinwagen pro Jahr eröffnet (vgl. Katz/MacDuffie 1994, 209).² Die Gebäude des neuen Betriebs zielten auf eine freundliche und gemütliche („homy“) Arbeitsumgebung für die Arbeitnehmer ab. Auf der Wiese laufen Gänse, in den Räumen hängen Bilder und Gemälde und in der Kantine gibt es Topfpflanzen und Tageslicht. Unter anderem wurden auf dem Gelände eine Reiseagentur und ein Kindergarten eingerichtet. Es gibt Tanzstunden und Aerobic-Unterricht. Als „Symbole der Saturn-Kultur“, die nach der Betriebsvereinbarung von Saturn „die Unterschiede zwischen den Beschäftigten von Saturn minimieren soll“ (vgl. Saturn 1994), gibt es nur gemeinsame Kantinen und Parkplätze, die von den Beschäftigten und dem Management gleichermaßen benutzt werden. Stechuhren wurden nicht eingeführt. Auch die Arbeitsausstattung weist im Vergleich zu anderen GM-Betrieben einige ergonomische Vorzüge auf. So

wurde beispielsweise der gesamte Betrieb mit „Air-Condition“ ausgerüstet. In der Produktion erleichtern Arbeitsplattformen, die sich am Band mit dem Auto mitbewegen und auf dem die Beschäftigten stehen, die Arbeit, indem Beschäftigte nicht mehr mit dem Band mitlaufen müssen. Ein Lift, der die Autos in der Waagrechte hält, ermöglicht die Höhenverstellung des zu montierenden Autos, so daß jeder Beschäftigte die Höhe entsprechend seiner Größe verändern kann (vgl. Bohm 1995, 13).³

Trotz seiner weithin verkündeten Vorzüge war Saturn innerhalb der UAW jedoch immer umstritten. Als der UAW-Vorstand im Juli 1985 für Saturn eine separate Betriebsvereinbarung, die vom nationalen GM-Tarifvertrag abgekoppelt war, vereinbarte, forderte vor deren Unterzeichnung eine Gruppe innerhalb der UAW, daß der Vorstand eine UAW-weite Konferenz über Saturn einberufen sollte. Kritiker des Saturnprojekts wie Pete Kelly, Vorsitzender des UAW Locals 160, Mitglied des UAW-Verhandlungskomitees und Sprecher der Gruppe, begründete die Forderung auf einer Pressekonferenz am 9. Juli mit der arbeitspolitischen Bedeutung von Saturn als Leitbild zukünftiger Arbeitsbeziehungen und mit dem „Verlust der gewerkschaftlichen Verhandlungsmacht und Unabhängigkeit“. Er befürchtete, daß die UAW zu einem reinen Tochterunternehmen von GM verkomme: „Die Philosophie von Saturn kann zum Ende der UAW und der Gewerkschaftsbewegung, so wie wir sie kennen, führen. (...) GM-Vorsitzender Roger Smith leistet gewaltige Arbeit, GM zu leiten. Ich sehe keinen Anlaß, warum die Gewerkschaft ihm dabei helfen sollte. Die Gewerkschaft sollte ihre eigene Aufgabe haben,

1) Nach einem Jahr gab sich die Studiengruppe einen neuen Namen, in dem das Wort „joint“ (gemeinsam) fehlte. In einer Präsentation auf der Michigan QWL Council Conference am 19.11.84 begründeten die GM- und UAW-Delegierten den Namenswechsel mit folgendem Argument: „‘Joint’ impliziert weiterhin, daß zwei getrennte Parteien zusammenkommen. Wir dagegen sind nur eine!“ (zit. nach Parker 1985, 23).

2) Das Werk ist durch einen hohen Integrationsgrad gekennzeichnet. Neben einem Preßwerk, dem Rohbau, der Lackiererei und der Montage existieren eine 4-Zylinder Motorenproduktion und eine Produktionsstätte für Getriebegehäuse sowie Werkstätten für Spritzgußverfahren (vgl. Berggren u.a. 1991, 43).

3) Ursprüngliche Zielvorstellungen einer weitestgehenden Automation und „technologischen Revolution“ des Automobilbaus wurden allerdings aufgegeben (vgl. Malsch 1989).

nämlich die, ihre Mitglieder zu vertreten“ (Kelly, zit. nach Slaughter 1985a, 3).

Auf der Gründungsversammlung der *Canadian Auto Workers* (CAW), der Abspaltung der kanadischen Sektion der UAW, im September 1985 in Toronto wurde die Saturn-Vereinbarung als Symbol der Partnerschaftspolitik der UAW ebenfalls scharf kritisiert, da sie den Weg zur „Betriebsgewerkschaft“⁴ eröffne. Victor Reuther, der Bruder von Walter Reuther und einer der Gründer der UAW in den 30er Jahren: „Vor 50 Jahren spalteten wir uns vom AFL. Einer der Gründe war das Fehlen innergewerkschaftlicher Demokratie. Wir wollten keine Handelsvertreter als gewerkschaftliche Funktionäre, die zur Hintertür hereinschleichen und irgendeinen Vertrag unterschreiben. (...) Der Saturn-Vertrag wurde in einer zweitägigen Sitzung des Vorstands in Chicago angenommen. (...) Niemand hat ihn bisher gesehen. Der Text wurde bisher nirgendwo öffentlich verteilt. (...) Eine Gewerkschaft, die sich allein an einem Betrieb orientiert, spaltet die Beschäftigten und ihre Gewerkschaft – wenn man sie überhaupt so nennen kann – eines Betriebs von anderen Lohnabhängigen. Das ist eine ansteckende Krankheit“ (Victor Reuther, September 1985, zit. nach Slaughter 1985b, 12).

Auf dem Gewerkschaftstag der UAW vom 1. – 6.6.1986 kam es schließlich zu heftigen Auseinandersetzungen um Saturn und um die generelle Konzessionspolitik der UAW. Owen Bieber, der Vorsitzende der UAW, begründete die Konzessionspolitik mit der veränderten Wettbewerbssituation, die es der Gewerkschaft nicht mehr erlaube, weiterhin „am Status Quo festzuhalten“ (zit. nach Slaughter 1986a, 16). Politisch forderte er die Einführung einer *local content legislation*⁵, die die zunehmenden (japanischen) Importe reduzieren sollten. Die Fraktion um Bieber bezeichneten ihre Position als „vi-

sionär“ und „vorausschauend“ und kritisierten die Gegner ihrer Politik als „Traditionalisten“, „rigide und hinter der Zeit zurück“ (vgl. ebenda). Analog verteidigte der UAW-Vorstand den Vertrag mit Saturn trotz der Konzessionen bei Löhnen und Arbeitsbedingungen, da es die Kleinwagen-Produktion in den USA sichere. Zu der politischen Einschätzung von Saturn blieben die Aussagen des Vorstands allerdings widersprüchlich. Während Ephlin Saturn als die „Zukunft der Automobilindustrie“ bezeichnete, versicherte Bieber, daß Saturn kein Präzedenzfall für die Zukunft werde. Die Saturn-Vereinbarung bliebe nach den Worten Biebers „isoliert“: „Wie werden eine Saturnisierung der Automobilindustrie nicht unterstützen“ (vgl. ebenda). Bieber gab damit eine Antwort auf den Vorstandsvorsitzenden von GM, Roger Smith, der kurz vorher die „Saturnisierung der amerikanischen Autoindustrie“ und die Veränderung der gesamten Verhandlungsformen angekündigt hatte.

Die Gegner der Konzessionspolitik führten an, daß Saturn und die Rechtfertigung der Partnerschaftspolitik und Konzessionsverträge der vergangenen Jahre lediglich zu einem gegenseitigen Ausspielen von Betrieben und deren Locals, zu einer Entstandardisierung der Arbeitsbedingungen und darüber zu einer weiteren Vernichtung von Arbeitsplätzen geführt habe. Spontan nahmen 300 Mitglieder an einem Ad Hoc Meeting zu Saturn teil. Die Kritik an Saturn richtete sich vor allem auf zwei Aspekte: Erstens würden traditionelle Arbeitsregelungen durch Teamarbeit und kooperativ orientierte Problemlösungsgruppen ersetzt. Gewerkschaftliche Repräsentationsformen blieben dabei außen vor, da Teams und verschiedene gemeinschaftliche Gremien Aufgaben übernahmen, die traditionell den unteren Gewerkschaftsorganen vorbehalten waren. Zweitens hatte der Vorstand den Saturn-Vertrag verhandelt und unterzeich-

4) Robert White, der Vorsitzende der neu gegründeten CAW, zit. nach Slaughter 1985b, 12.

5) Das Gesetz sollte alle Hersteller auf dem US-Markt dazu zwingen, einen bestimmten Anteil der Produktion in den USA zu fertigen.

net, bevor das Werk gebaut wurde und bevor auch nur ein einziger Beschäftigter eingestellt worden war. Eine direkte Einflußnahme der betroffenen Gewerkschaftsmitglieder auf den Vertrag und auf ihre Arbeitsbedingungen sei darüber von vornherein ausgeschaltet worden. Mehrere Delegierte befürchteten daher, daß Saturn (und vergleichbare Werke wie NUMMI und das in Planung befindliche Werk von Mazda) vom Management zunehmend als Drohung benutzt würden, entweder vergleichbare Bedingungen zu akzeptieren oder die Schließung des jeweiligen Werkes in Kauf zu nehmen.⁶ Die Befürchtungen sollten sich schnell bewahrheiten. Wenige Monate später verhandelte die UAW die ersten „*Modern Operating Agreements*“ (MOA) bei Chrysler, bei denen Shreveport, Saturn und andere Werke auf der grünen Wiese als Vorbild dienten. Die Versicherung Biebers, daß mit Saturn (oder NUMMI) kein Präzedenzfall für andere Betriebe, sondern lediglich ein „isoliertes Experiment“ geschaffen werde, wurde so nach wenigen Wochen widerlegt. Mit den Chrysler-Abkommen signalisierte die UAW-Führung vielmehr die Bereitschaft, daß Betriebsvereinbarungen im Bruch mit dem nationalen Tarifvertrag und die neuen betrieblichen Arbeitsbeziehungen nicht nur in Werken auf der grünen Wiese, sondern in etablierten Betrieben mit ‘alten’ Belegschaften umgesetzt werden können.

Einstellung und Selektion der Beschäftigten

1988 schickte die Geschäftsleitung von Saturn Rekrutierungsgruppen in 136 GM-Betriebe in den USA, die die ersten Einstellungen von Saturn vornahmen (vgl. Sherman 1994, 170). Alle Neueinstellungen sollten GM-Beschäftigte sein, niemand sollte aus der lokalen Umgebung des Werkes in Tennessee genommen werden. Die

neu eingestellten Saturn-Arbeiter kündigten ihren bisherigen Vertrag mit GM, wobei sie ihre bisherigen Senioritätsrechte aufgaben. Bewerber hatten allerdings einen scharfen Ausleseprozeß zu durchlaufen, denn Saturn suchte eine „engagierte und der Sache verschriebene Belegschaft“ (vgl. Saturn 1994), „passend für das Teamkonzept“ (Bohm 1995, 13) und bereit, „mehr als simple Pflichterfüllung zu leisten“ (vgl. Sherman 1994, 170). Die ersten Zugänge bestanden daher vor allem aus Personen, die sich von der Saturn-Philosophie ‘angezogen’ fühlten und sich im Vergleich zu ihrem bisherigen Betrieb gute Aufstiegschancen erhofften (vgl. auch Parker/Slaughter 1994, 95). 1992 gab es eine zweite Einstellungswelle. Aufgrund des Problems, ausreichend ‘geeignete’ Beschäftigte zu finden, mußte die Geschäftsleitung ihre Einstellungspraxis ändern. Ohne einen intensiven Ausleseprozeß wurden nun Arbeiter eingestellt, die von Betriebsschließungen innerhalb von GM betroffen waren, ausschließlich aus dem Pool von entlassenen Beschäftigten kamen und ‘einfach einen Job suchten’.

Ende 1994 waren 6.700 Arbeitnehmer und 400 Beschäftigte von Fremdfirmen bei Saturn tätig. Das Durchschnittsalter betrug 36 Jahre (vgl. Sherman 1994, 194). 80 Prozent der Arbeitnehmer erhielten den Status sogenannter „Vollbeschäftigter“ (*full members*) und – außer in Fällen „unvorhersehbarer Geschehnisse, Katastrophen oder schwerer ökonomischer Bedingungen“ – eine volle Arbeitsplatzgarantie. Die übrigen 20 Prozent der Belegschaft waren sogenannte „assoziierte Mitglieder“ (*associate members*), die kurzfristig entlassen werden können (vgl. Saturn 1994). Die Beschäftigten von Fremdfirmen waren die Einzigen, die aus der lokalen Umgebung eingestellt wurden. Sie arbeiteten überwiegend zu dem gesetzlichen Mindestlohn von 4,65 US\$ pro Stunde oder knapp darüber (vgl. Wirth 1994).

6) Dennis Lapso, Delegierter des Locals 1250 von Ford in Cleveland, drückte es folgendermaßen aus: “Jedes Mal wenn meine lokale Gewerkschaftsvertretung mit der Geschäftsleitung verhandelt, fordert diese dieselben Konzessionen, die ihr bei Saturn vereinbart habt“ (zit. nach Slaughter 1986a, 16).

Vor Aufnahme der eigentlichen Arbeit wurden die Beschäftigten intensiv geschult. Die ersten Beschäftigten durchliefen 300 bis 350 Schulungsstunden, und auch nach der Anstellung sollten 5 Prozent der Arbeitszeit für Weiterbildung genutzt werden (vgl. Parker/Slaughter 1994, 96; Sherman 1994, 197). Die Kurse waren an vergleichbaren Schulungen von Motorola und IBM orientiert (vgl. Sherman 1994, 196). Sie begannen mit einem einwöchigen *Saturn Awareness Training*, das insbesondere die „Mission“ und „Philosophie“ von Saturn vermitteln sollte. In den darauffolgenden drei Wochen wechselten sich berufliche Bildung, Einstellungstrainings und teamfördernde Kurse ab. Ziel des Schulungsprogramms war es, „(...) die Einschätzung einer Person über seine oder ihre Arbeit zu verändern und die Beziehung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten neu zu definieren“ (vgl. Sherman 1994, 196). Es galt, eine „neue Belegschaft“ zu fördern, die sich selbst, ihre Arbeit und ihr Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten in einem neuen Licht sehen und begreifen sollte, daß „ihre persönlichen Wünsche und die des Unternehmens vielmals ein und dieselben sind“ (vgl. Sherman 1994, 198). Wenn Bewerber während der Einführungskurse „feststellten“, daß sie die Schulung oder die zukünftige Arbeitsweise bei Saturn überforderte, hatten sie die Option, von der Einstellung zurückzutreten und in ihren alten Betrieb zurückzukehren.

Wesentlicher Bestandteil dieser und darauffolgender Kurse war eine Vielzahl gruppendynamischer Übungen, um „Teamgeist“ und „Vertrauen“ unter den Beschäftigten zu erhöhen. Der intensivste Kurs war eine dreitägige Schulung mit dem Namen EXEL (vgl. Sherman 1994, 210-213). Gemäß Schulungsleitfaden galt es, ein „Saturn Bewußtsein“ zu entwickeln; es sollten „individuelle Vorstellungen und Barrieren zwischen den Beschäftigten niedergerissen“ und ein neues „Gruppengefühl“ vermittelt wer-

den. An dem Kurs nahmen alle neuen Beschäftigten, aber auch Händler und Verkaufsgenten von Saturn teil. Selbst Robert Stempel, damaliger GM-Vorsitzender, machte einige Übungen zusammen mit seiner Frau, als er 1990 das Werk besichtigte. Die spektakulärsten Übungen waren Aktivitäten im Rahmen eines Outdoor-Trainings wie „*Jumping off the pole*“, „*The Wall*“, „*The High-Y*“ und der „*Trust Fall*“. Ziel von Outdoor-Trainings⁷ ist eine modifizierte Realitätswahrnehmung und eine Neuorientierung der Teilnehmer durch die Schaffung eines „prägenden Erlebnisses“, das einen späteren „Transfer“ in den Alltag ermöglichen soll. Dem Ansatz zufolge ist dabei nicht die Dauer, sondern die Stärke des Erlebens für eine Transferwirkung entscheidend, die darüber hinaus durch Einzel- und Gruppengespräche eingeübt und verstärkt wird (vgl. Amesberger 1994). Bei der Übung „*Jumping off the pole*“ besteigen die Teilnehmer einen 47-Fuß hohen Mast. Sie werden mit einem Sicherheitsgurt von vier anderen Teilnehmern gehalten. Auf der Spitze müssen sie auf einer schmalen Scheibe stehen. Auf den Zuruf „Du kannst es“ springen sie vom Mast und läuten an einer Glocke. Die Aufgabe wurde beschrieben als „inneres Loslassen“, um den Übergang von der „alten Welt zu Saturn“ leisten zu können (vgl. Sherman 1994, 212). Sherman zitiert einen der Teilnehmer: „Es ist wie wenn man Leitungsfunktionen hat. (...) Nachdem andere Teammitglieder einsteigen, will man manche Funktionen nicht mehr aufgeben, weil man sich sagt: ‘Ich bin bereits seit zwei Jahren hier’. Man will die Kontrolle behalten. Die Übung mit dem Mast hat dagegen das Ziel loszulassen. Laß los und lerne einige Dinge mit deinen neuen Teammitgliedern zu teilen. Für die meisten Teilnehmer war es nicht einfach, bestimmte Sachen loszulassen. Das war aber das Ziel der Übung. Einmal auf dem Mast, mußt Du springen. Das war mein stärkstes Gefühl: Ich hatte Angst zu springen“ (Sherman 1994, 211).

7) Outdoor-Trainingsprogramme werden inzwischen auch in der BRD für Manager und Betriebe angeboten.

Überlebensangst, das Glücksgefühl, „es am Schluß geschafft zu haben“ und die Erfahrung, daß andere Teilnehmer das Leben sichern, sind auch die zentralen Bestandteile der anderen Übungen „*The Wall*“ und „*The High-Y*“. In der Übung „*The Wall*“ müssen die Teilnehmer gemeinsam eine Mauer erklettern. Die Mauer ist höher als der Mast (53 Fuß). Drei Beschäftigte werden zusammen gebunden. Aufgrund des kurzen Seils kann keiner zu weit voraus gehen. Fällt einer, fallen alle mit. Die Lehre: Teamwork. Am „Hohen Y“ klettern zwei Beschäftigte hinauf (35 Fuß). Sie müssen beide Enden erreichen und auf einem abfallenden Stahlseil hinunterlaufen.

Alle drei Übungen ‘spielen’ mit Gefühlen der Überlebensangst, des Kontrollverlustes und der Angst zu Versagen. Ideologisch wird diese Erfahrung mit dem „alten Leben“, den „alten Bindungen“, den „alten Ideen und Erfahrungen“ des bisherigen Arbeitslebens verknüpft, die es wie bei einem Initiationsritual hinter sich zu lassen gilt. Das „neue Leben“ sichert das jeweilige Team, bei dem es egal ist, ob es aus Vorgesetzten, Untergebenen oder Kollegen besteht, denn in den Übungen verhindert das Team nicht nur symbolisch, daß sich die jeweiligen Teilnehmer ‘das Genick brechen’. Als obligatorischer Bestandteil innerhalb der Arbeit sind solche Übungen extrem manipulativ und darauf ausgerichtet, die Wahrnehmung des strukturierten Raums von Lohnarbeit als Kontroll- und Herrschaftsverhältnis bewußt auszuschalten und statt dessen das Bild einer kontextlosen Gemeinschaft zu entwerfen. Alle Konflikte, die diese ‘Gemeinschaft’ beeinträchtigen könnten, werden zu „individuellen Blockaden“, die es auszuräumen gilt. Hammer/Champy (1995), Managementgurus der 90er Jahre, könnten das Drehbuch dieser Übungen geschrieben haben:

Damit sich Menschen auf den Weg von ihrer derzeitigen Position zur angestrebten Zielvorstellung machen, müssen zwei Maßnahmen ergriffen werden. Erstens muß man sie aus ihrer gegenwärtigen Position lösen. Dafür benötigt

man einen Keil – den Anstoß zum Handeln. Anschließend müssen diese losgelösten Menschen sich von einer anderen Zukunftsvorstellung angezogen fühlen. Diese Aufgabe erfüllt ein Magnet – die Vision. (Hammer/Champy 1995, 199)

Die angebotene Zukunftsvision von Saturn ist die neue Betriebsgemeinschaft. Die EXEL-Kurse enden deshalb an diesem Tag mit der Entspannung und einem „vertrauensvollen Fallenlassen“. In der Übung „*The trust fall*“ lassen sich die Teilnehmer rückwärts von einem acht Fuß hohen Vorsprung in die Arme von Teamangehörigen fallen. Sherman zitiert den Teilnehmer Al Burris: „Nachdem Du rückwärts gefallen bist, wirst Du gehalten und gewiegt, während sie für zwei, drei Minuten ein Lied summen, was man den Baby Rock nennt. Das entspannt wunderbar“ (vgl. Sherman 1994, 212). Der Streß des Tages endet somit in den Armen der neuen ‘Familie’. Am dritten Tag des Kurses werden zur Vertiefung einige abschließende kooperations- und vertrauensfördernde Spiele (Von anderen mit verbundenen Augen geführt werden etc.) gemacht. Das Ende des Kurses bildet ein gemeinsames Essen und gegenseitige Beglückwünschungen.

Die organisatorische Struktur von Saturn

Saturn behauptet, die „totale Kooperation“ (Saturn 1994) zwischen Management und Gewerkschaft realisiert zu haben. Die normalerweise in den amerikanischen Tarifverträgen verankerten Management-Klauseln gibt es nicht. Statt dessen umfaßt die organisatorische Struktur von Saturn eine Vielzahl gemeinsamer Gremien, die Beschäftigte und Gewerkschaftsvertreter bis zu strategischen Entscheidungen mit einschließen. Mike Bennett, Vorsitzender des UAW-Locals von Saturn, erläutert die Vision: „Das Partnerschaftsprojekt versucht, die Beschäftigten in die Langzeitplanung, in die strategische Perspekti-

ve und in die täglichen Entscheidungen mit ein-
zubeziehen. Anders als bei den meisten Ko-
operationsprojekten zwischen Management
und Gewerkschaften haben die gemeinsamen
Gremien bei Saturn Verantwortung für strate-
gische Entscheidungen. Auf der Ebene der
Produktionsarbeiter und des unteren Manage-
ments hat selbst eine noch radikalere Verände-
rung gegenüber einer traditionellen Organisa-
tion stattgefunden. Die Beschäftigten von Sa-
turn sind als 'autonome' Teams organisiert, die
lediglich einem mittleren Management gegen-
über verantwortlich sind, das darüber hinaus zur
Hälfte aus UAW-Mitgliedern besteht. Dadurch
ist die lokale Gewerkschaft tatsächlich zum
Co-Manager geworden. (...) Traditionelle be-
steht die Rolle einer lokalen Gewerkschaft
darin, die Mitglieder zu repräsentieren und zu
organisieren, während die Geschäftsleitung das
Unternehmen führt. Die Gewerkschaft bei Sa-
turn versucht diese Dichotomie aufzubrechen.
Sie versucht die Verantwortung sowohl gegen-
über einem effektiven Einsatz des Kapitals als
auch gegenüber den ökonomischen und sozia-
len Erfordernissen der Beschäftigten zu tragen.
(...) Statt einer Teilung der Verantwortlich-
keiten, die allein auf dem jeweiligen Klientel be-
ruht, sind hier beide Seiten dazu da, sowohl die
Menschen als auch das Kapital zu managen“
(zit. nach Rubinstein/Bennett/Kochan 1993,
339 und 352f.).

Grundeinheit der Produktion ist das Team
(*Work Unit*). Teams, die örtlich, technologisch
oder nach ihrem Produkt benachbart sind, wer-
den zu Modulen (*Work Unit Modules*) zusam-
mengefaßt. Diese werden von Gruppenberatern
(*Operations Module Advisor, OMA*) geführt, die
die unterste Managementebene bilden. Sie er-
setzen den Vorgesetzten (Foreman), der in den
USA hierarchisch dem Meister entspricht. Auf
der nächsthöheren Ebene werden Bereichsgrup-
pen (*Area Modules bzw. Business Units*) ge-
bildet. Die zuständigen Berater dieser Ebene
(*Area Module Advisor bzw. Business Unit Ad-
visor*) werden von den Gruppenberatern der Ar-
beitseinheiten (*Work Unit Counselor, WUC*)

und der Module (OMAs) eines gemeinsamen
Bereichs wie dem Preßwerk, der Endmontage
oder dem Motorenwerk unterstützt. Ihre Aufga-
be ist es, die von den Arbeitsgruppen benötigten
Ressourcen festzustellen, einschließlich der
benötigten Verwaltungs- und Konstruktionslei-
stungen sowie der erforderlichen Materialien
und Finanzmittel. Oberhalb der Bereichsgrup-
pen und Geschäftsbereiche besteht ein Produk-
tionsrat (*Manufacturing Action Council, MAC*),
der die Rolle eines Produktionsvorstands über-
nimmt. Er stellt die „von den Arbeitsgruppen
benötigten Ressourcen zur Verfügung, koordi-
niert die Aufgaben der Bereichsgruppen und
versorgt diese mit Informationen, überwacht die
Leistung der Gesamtorganisation und dient als
Verbindung zum Unternehmen als Ganzem“
(vgl. Saturn 1994). Schließlich existiert ein Un-
ternehmensrat (*Strategic Action Council, SAC*),
der für die strategische Unternehmensplanung
zuständig ist.

Auf allen Ebenen der Organisation ist die Ge-
werkschaft vertreten. Die Gruppensprecher
(WUC) werden bislang gewählt, alle anderen
Vertreter von der Gewerkschaft in Absprache
mit der Geschäftsleitung ernannt. Mehr als 450
Gewerkschaftsfunktionäre fungieren damit als
Managementpartner (vgl. Slaughter 1995, 3)
und entscheiden als integrierter „Teil des middle-
ren Managements“ über die Wahl eines Zuliefer-
ers (einschließlich der Auswahl der Kriterien),
über die Einführung neuer Technologien oder
über die Arbeitsorganisation. Der Entschei-
dungsmodus auf den unterschiedlichen Hierar-
chieebenen ist das „Konsensprinzip“. Gewerk-
schafts- und Managementvertreter haben durch
„gemeinsame Bemühungen“ die für das Unter-
nehmen jeweils „beste Lösung“ zu finden (vgl.
Saturn 1994, 18). Ist eine Entscheidung getrof-
fen, so wird von den Betriebsparteien eine en-
gagierte Umsetzung erwartet: „Ist einmal ein
Übereinkommen erzielt, haben die Parteien al-
les daran zu setzen, dieses auch umzusetzen.
Wahlen, weitere Verhandlungen oder Kompro-
misse gehören nicht zu diesem Prozeß“ (vgl.
Saturn 1994, 18f.). Die Idee von Gewerkschaft

als Gegenmacht oder zumindest als unabhängiger Akteur mit gegensätzlichen Positionen kommt in diesem Modell nicht vor. Die Gewerkschaft erscheint vielmehr als Co-Manager.

Funktion und Arbeit der Teams

„Hier haben wir nicht die Geschäftsleitung auf der einen und die Beschäftigten auf der anderen Seite. Wir haben Teams. Und wir haben das, was man Konsens nennt. Alles sind Gruppenentscheidungen. In den letzten sieben Monaten hatte ich nur wenige Tage frei. Aber hier ist der Ort, wo ich sein will. Hier ist es wie im Himmel“ (Alton Smith⁸, Beschäftigter von Saturn).

Teams oder *work units* sind das Herzstück der Arbeitsorganisation. Sie bestehen aus 6 – 15 Beschäftigten und einem gewählten Berater (*Work Unit Counselor, WUC*) als Teamsprecher. Im Produktionsbereich gibt es nur eine Job-Klassifizierung (*Operating Technicians, OP*), was dem Unternehmen ein Maximum an Flexibilität der Arbeitsbesetzung erlaubt. In den Fachbereichen gab es in den ersten Jahren noch drei Job-Klassifizierungen: Preßwerktechniker, Mechaniker und Elektriker. *Work Units* in der Produktion haben direkte und indirekte Arbeiten auszuführen, insgesamt mehr als 30 Funktionen. Senioritäts-Regelungen gibt es nicht. Die Aufgaben der Teams umfaßten in den ersten Jahren unter anderem (vgl. Saturn 1994):

- Entscheidungen über Aufgabenzuweisung und Job-Design,
- Einhaltung von Produktions- und Kostenplänen,
- Budgetplanung des Arbeitsbereiches,

- Arbeitsvorbereitung und Wahl der Arbeitsmethoden,
- Qualitäts-, Material und Inventarkontrolle,
- Wartung und kleinere Reparaturen der Anlagen,
- Verbesserungsvorschläge bezüglich Kosten, Qualität und Arbeitsumgebung,
- Probleme der Gesundheit und Arbeitssicherheit,
- Weiterbildung, Freizeit- und Urlaubspläne,
- Personalersatz und Pausenzuteilung⁹,
- Personaleinstellung im Team¹⁰,
- Verhinderung von Ausschuß und Fehlzeiten,
- Verteilung von Überstunden.

Die Beschäftigten üben damit eine Mehrzahl von Arbeiten aus, die traditionell von Vorarbeitern (Planungs- und Kontrolltätigkeiten) oder von speziellen Gruppen (Instandhaltung, Materialbeschaffung, Inspektion etc.) ausgeführt werden. So kommen in der Vereinbarung auch keine Arbeitssicherheitsvertreter der Gewerkschaft wie in anderen GM-Werken vor. Diese und andere Aufgaben übernimmt das Team. Vorgesetzte sind – der Idee nach – nur im Konfliktfall in diese Aufgaben involviert. Die Aufgabenfülle der Teams ist damit auch im internationalen Vergleich sehr weitreichend (vgl. Streck 1987). Genauerer Hinsehen zeigt jedoch, daß die Autonomie der Arbeitseinheiten begrenzt ist. Den Teams wird zwar Flexibilität bei der Frage eingeräumt, wie die alltägliche Arbeit organisiert wird. Sie haben jedoch keinerlei Einfluß auf die Produktionsquoten, die Auswahl der Materialien, das Produktdesign oder die Finanzen. So können zwar intern im Team Arbeiten umverteilt werden, der gesamte Arbeitsumfang des Teams ist jedoch nicht diskutabel (vgl. Parker/Slaughter 1994).

8) Anzeige in: The Plaindealer (einer Gewerkschaftszeitung in Wichita, Kansas), Vol. 73, No. 10, July 1991. Zit. nach Parker/Slaughter 1994, 125.

9) Es gibt keine kollektiven Erholzeiten.

10) Bei Arbeitsplatzwechsel findet ein Gespräch mit dem Team statt, in dem das Team eine Entscheidung über die Auswahl trifft.

Die *Teamsprecher* (WUCs) erhalten keine Extrazulage. Sie sind verantwortlich für die Durchführung der Aufgaben und für die Leistung der Teams. Sie nehmen an täglichen Sitzungen mit anderen Teamsprechern und den direkten Vorgesetzten (OMAs) teil. Teamsprecher sind für 3 Jahre gewählt, können aber mit einer Zweidrittel-Mehrheit von den Teammitgliedern abgewählt werden. Die Gruppen wählen darüber hinaus sogenannte „*point people*“ für Extraaufgaben wie Verteilung der Arbeitsmittel (Handschuhe, Werkzeuge etc.), Reinigung oder Qualitätssicherung. *Point People* führen diese Aufgaben zusätzlich zu ihrer eigentlichen Arbeit aus, was als Voraussetzung für eine weitere Karriere gilt, indem Beschäftigte damit unter Beweis stellen können, daß sie bereit sind, „Verantwortung zu übernehmen“.

Die Personalgröße der Teams gilt auch bei Abwesenheit einiger Beschäftigter als ausreichend, so daß keine Springer existieren. In einem Interview mit Parker/Slaughter erzählt eine Beschäftigte: „Diane Fitzgerald (...) berichtet von einem Tag, als 4 Personen aus ihrem zwölfköpfigen Team abwesend waren. Sie hielten das Band am Laufen, liehen sich eine Person aus einem anderen Team aus und rannten einen halben Tag, was das Zeug hielt. Am Mittag hatte der zuständige Vorgesetzte Kollegen aus anderen Schichten zugeteilt. Als Belohnung erhielt das Team ein Essen und Pullover“ (Parker/Slaughter 1994, 97).

Arbeitszeit, Lohn und Beschwerdesystem

Die Normalarbeitszeit bei Saturn beträgt 4 mal 10 Stunden in Wechselschicht. Die Belegschaft ist in drei Schichtgruppen aufgeteilt. Die Tagsschicht dauert von 6.30 Uhr bis 16.30 Uhr, die

Nachtschicht von 17.00 Uhr bis 3 Uhr morgens. Samstag ist Regelarbeitstag, jeder Beschäftigte arbeitet an drei Samstagen im Monat.¹¹ Einen Schichtzuschlag gibt es nicht. Jede dritte Woche sind 5 Tage (inklusive Sonntag) frei. Die Maßnahme, bei Fehlzeiten oder Problemen die Personalbesetzung einer Schicht durch Beschäftigte aus anderen Schichten zu ergänzen, wird „Aufstockung“ (augmentation) genannt. Diese Praxis ist zentral für die Aufrechterhaltung der Produktion. Von den Beschäftigten wird erwartet, für die Notwendigkeiten der „Aufstockung“ zur Verfügung zu stehen, um die Personaldecke möglichst niedrig zu halten. Massive Überstunden bzw. eine 50-Stunden-Woche sind daher die Regel für die meisten Beschäftigten (vgl. Parker/Slaughter 1994). Seitdem in Belegschaftsumfragen große Probleme mit der Wechselschicht geäußert wurden¹², bietet Saturn Trainingsprogramme an, wie ein „Leben in Wechselschicht“ individuell am besten bewältigt werden kann.

Alle Beschäftigten von Saturn sind Gehaltsempfänger, deren Gehalt sich nach einem Prämiensystem („*risk/reward system*“) bemißt. Damit wurde bei Saturn die lohnpolitische Maxime der UAW durchbrochen, Lohn und Sozialleistungen ausschließlich an die Seniorität zu knüpfen, um intern (innerhalb des Betriebes) und extern (gegenüber anderen GM-Beschäftigten) ein gleiches Lohnniveau sicherzustellen. Das Gehalt betrug in den ersten Jahren lediglich 80 Prozent der vergleichbaren Löhne anderer GM-Beschäftigter. Nach Vertragsverhandlungen 1991 konnte eine 16%ige Lohnerhöhung durchgesetzt werden. Der Grundlohn erhöhte sich ab 1992 daraufhin auf ungefähr 90 Prozent im Vergleich zu GM-Löhnen und konnte durch zusätzliche Prämien sogar etwas über den durchschnittlichen GM-Löhnen liegen (vgl. Slaughter 1985a; Katz/MacDuffie 1994, 210;

11) Facharbeitertätigkeiten werden von Montag bis Donnerstag oder von Mittwoch bis Samstag bei zweiwöchigem Schichtwechsel ausgeübt (vgl. Parker/Slaughter 1994; Bohm 1995).

12) In den meisten Betrieben der Automobilindustrie sind feste Schichten die Regel, die nach Seniorität zugeteilt werden.

Saturn 1994). Der mögliche Prämienanteil des Gehalts betrug bis 1995 5 Prozent und hing allein von der Erreichung von 92 Weiterbildungsstunden pro Jahr und Arbeitnehmer ab (vgl. Parker/Slaughter 1994, 100). Ab 1995 wurde er auf 20 Prozent erhöht und zugleich ein Wechsel auf produktivitäts- und qualitätsorientierte Kriterien vorgenommen (vgl. Saturn 1994, 33). Die Höhe der Prämien bemißt sich seither an der Erreichung von spezifischen Produktivitätszielen („*specific objective productivity targets*“), an festgesetzten Leistungszielen („*performance to objectives*“) von Saturn, der jeweiligen Geschäftsbereiche und der einzelnen Arbeitsteams, an einem Qualitätsbonus („*quality bonus based on World Class Levels*“) und am Profit (vgl. Saturn 1994, 33).¹³ Neueingestellte Beschäftigte erhalten zunächst einen geringeren Basislohn (70 Prozent), der sich nach 36 Monaten stufenweise auf den Grundlohn der übrigen Beschäftigten erhöht (vgl. ebenda).

Anstelle einer Beschwerdeprozedur führte Saturn ein vierstufiges Schlichtungsmodell („*conflict resolution procedure*“) und einen Beratungsprozeß („*consultation procedure*“) ein, die beide über Konsensformen organisiert sind. Ein beratendes Gespräch wird dann angewandt, wenn „das Verhalten oder die Haltung eines Beschäftigten die Ausübung der Pflichten der Arbeitseinheiten negativ beeinflußt“ (vgl. Saturn 1994). Bis Ende 1994 hatten lediglich vier Personen das Recht, klassische Beschwerden (*grievances*) einzureichen: der *shop chairman* und Präsident des Locals (bei Saturn dieselbe Person) sowie seine drei Stellvertreter.¹⁴

Saturn, Mike Bennett und die Rolle der Gewerkschaft

Die Rolle der Gewerkschaft bei Saturn war lange Zeit eng mit der Person von Mike Bennett verknüpft. Bennett war ehemaliger Vorsitzender eines Locals bei Flint und ‘Beschäftigter der ersten Stunde’ von Saturn. Bis 1996 war er Präsident des Locals und *shop chairman* zugleich. Er hatte damit beide zentralen gewerkschaftlichen Funktionen inne, was ihm im Vergleich zu anderen Locals eine ungewöhnliche Machtfülle gab, und ihm ermöglichte, der Gewerkschaft seinen Stempel aufzudrücken. In den Interviews, die Parker/Slaughter 1994 in Saturn durchführten, beschrieben ihn die meisten Beschäftigten als eine Art „Übervater“ und äußerten sich bei der Frage nach der Rolle der Gewerkschaft nahezu ausnahmslos so, als sei Bennett die Gewerkschaft allein (vgl. Parker/Slaughter 1994, 101ff.). Als Beispiel führten mehrere Beschäftigte eine Auseinandersetzung um den Bau eines neuen Gewerkschaftshauses an. 1993 stimmten die Mitglieder des Locals gegen einen von Bennett geplanten Neubau, der einschließlich Schwimmbad und Basketballhalle 3,4 Millionen US\$ kosten sollte. Bennett ließ daraufhin so oft darüber abstimmen, bis er im dritten Wahlgang schließlich die Mehrheit für den Neubau erhielt (vgl. Parker/Slaughter 1994, 101).

Von mehreren Mitgliedern des Locals ist Bennett inzwischen Vetternwirtschaft vorgeworfen worden. So wurde in gewerkschaftlichen Flugblättern und der lokalen Presse der Vorwurf laut, daß Gewerkschaftsmitglieder berufliche Nachteile erlitten hatten, weil sie gegen die Gewerkschaftsführung opponiert hatten (vgl. Fogel 1994). Sam Barnes, Bennetts Gegenkandidat um die Präsidentschaft 1990, klagte ihn an, mit

13) 1995 und 1996 erhielten die Beschäftigten von Saturn einen jeweiligen Jahresbonus von 10.000 US\$ pro Beschäftigtem im Vergleich zu 800 US\$ in 1995 bzw. 3.000 US\$ in 1996 anderer GM-Beschäftigten. 1997 erhielten die Beschäftigten nach Verkaufseinbußen des Saturn im Zuge des Marktrückgangs bei Kleinwagen allerdings nur noch 2.000 US\$ (vgl. Meredith 1998).

14) Bis 1992 wurden lediglich sieben Beschwerden eingereicht (vgl. Bennett 1992, 23).

der Geschäftsleitung zusammengearbeitet zu haben, um ihn fristlos entlassen zu können. Formaler Grund war die Weitergabe von Betriebsgeheimnissen. Barnes hatte Beschäftigten eines in der Nähe liegenden Betriebes von Ford in Abendkursen Unterricht in Fertigungstechnik erteilt. Nach Intervention des nationalen UAW-Vorstands ordnete ein Schlichter später die Wiedereinstellung von Barnes zu vollen Bezügen an. In anderen Fällen erhielten Konkurrenten von Bennett Hausverbot für innerbetriebliche Kampagnen, während Bennetts Fraktion unbehindert im Betrieb agieren konnte (vgl. Fogel 1994; Hinkle 1993). Barnes schätzte darüber hinaus, daß Saturn in den ersten Jahren 250 – 300 Leute aus verhaltensbedingten Gründen entlassen hat und er selbst der Einzige sei, der zurückkehren konnte. Während die gewerkschaftliche Interessenvertretung solche Kündigungen in anderen Betrieben in der Regel bekämpft, unterstützt das *Local* von Saturn diese Disziplinarmaßnahmen explizit mit dem Argument, daß ständige „Verweigerer“ die gewerkschaftliche Arbeit und die Ziele des Unternehmens gefährden (vgl. Fogel 1994). Bedeutsam ist das Verständnis gewerkschaftlicher Arbeit, das Bennett und andere Gewerkschaftsfunktionäre von Saturn formulieren. Politische Auseinandersetzungen oder die Thematisierung prinzipieller Konflikte fallen in den gewerkschaftlichen Selbstdarstellungen völlig weg. Sie werden statt dessen im Prozeß der Konsensfindung durch vermeintlich objektive Entscheidungsgrundlagen (Zahlen, Daten, Informationen etc.) ersetzt, bei denen es nur noch darum geht, die „beste Lösung“ zu finden. „Aushandlung, Abstimmung oder Kompromisse“ gehören nach Definition der Konsensfindung von Saturn nicht zu diesem Prozeß (vgl. Saturn 1994). Mike Bennett, aggressiver Vertreter des Partnerschaftskurses, charakterisiert diese Vorstellung folgendermaßen: „Früher entschied das Management über die Beschäftigten und die Gewerkschaft mußte einen gegnerischen Standpunkt einnehmen, um mehr zu erhalten. Heute fallen Informationen die Entscheidungen“ (Bennett, in: *Working Together: Saturn and the UAW*. Vi-

deo, Merimack Films, Hohokus, N.J., zit. nach Parker/Slaughter 1994, 102). Denise Harding erläutert das selbe Prinzip: „In früheren Tagen stürzte sich die Gewerkschaft mit irgendwelchen Informationen in eine Auseinandersetzung, um sie für sich zu entscheiden. Die Gewerkschaft heute hat einen anderen Ansatz. Wir benötigen Fakten und Zahlen und müssen die Daten ständig überprüfen. Wir kommen nicht mehr her wie Bulldoggen. Wir haben unseren Geschäftsanzug an. Wir sind weder Management noch Gewerkschaft, wir stehen für eine gute Geschäftsentscheidung. (...) Wir fegen das Management weg, wenn wir mit guten Geschäftsentscheidungen kommen. Sie können uns dann nicht einfach wegschicken. Deinen Standpunkt zu vertreten ist effektiver als auf den Tisch zu hauen. Wir sind heute klüger. Gewerkschafter zu sein heißt nicht, daß Du ein Idiot sein mußt, wenn es zu Geschäftsentscheidungen kommt“ (zit. nach Parker/Slaughter 1994, 102).

An anderer Stelle erläutert Bennett die Aufgabe der Gewerkschaft mit der Funktion, „die Bedürfnisse des Unternehmens mit denen der Beschäftigten auszubalancieren“ (zit. nach Bohm 1995). Die Aufgabe von Gewerkschaft ist nach dieser Selbstbeschreibung nicht mehr die Vertretung der Beschäftigten im Sinne der Durchsetzung eines vermeintlich ‘gerechten’ Äquivalententauschs oder die Förderung einer aktiven und politisch bewußten Mitgliedschaft als Gegenmacht im Betrieb, sondern die, „bessere Geschäftsentscheidungen“ zu treffen und in den unterschiedlichen Unternehmensgremien durchzusetzen. Bennett redet im eingangs aufgeführten Zitat nicht einmal mehr von Gewerkschaftsrepräsentanten in den gemeinsamen Gremien, sondern vom „mittleren Management, das zur Hälfte aus gewerkschaftlichen Funktionären besteht“. Was sich bei anderen Fällen von Vertretern des Partnerschaftskurses nur andeuten mag, wird bei Saturn zur Realität. Es wird nicht mehr um Kompromißformeln zwischen zwei Gegnern gerungen. Über die Legitimierung von Geschäftsentscheidungen hinaus, haben sich die Gewerkschaftsvertreter in der Ausübung ihrer

Managementfunktionen die Wahrung der Geschäftsinteressen des Unternehmens zu ihrer Hauptaufgabe gemacht. Hage (1990, 13A) zitiert ein Beispiel von Bennett, nach dem sich die Gewerkschaft für kollektive anstelle von individuellen Pausenzeiten mit dem Argument eingesetzt hatte, daß „kollektive Pausen weniger Personal benötigen“. Ebenso unterstützte Bennett die Entscheidung, aufgrund von „Qualitätsunterschieden“ gewerkschaftlich unorganisierte Zulieferer vorzuziehen (vgl. ebenda). Die Tendenz des Kapitals, unter dem Zwang der Konkurrenz den Preis der Ware Arbeitskraft, den Preis ihrer Reproduktionskosten unter ihren 'Wert' zu drücken, ist damit nicht mehr Ausgangspunkt des Zusammenschlusses von Beschäftigten in einer Gewerkschaft, um dagegen erträgliche Vermarktungsbedingungen der Ware Arbeitskraft zu erzielen, sondern zu deren eigenen Aufgabe geworden.

Folgerichtig vertritt Bennett in öffentlichen Verlautbarungen auch offensiv die Standortargumentation. 1992 traten die Beschäftigten des Preßwerks von GM in Lordstown, Ohio, in den Streik. GM hatte beabsichtigt, einen Teil der Arbeiten in einen nicht-gewerkschaftlich organisierten Betrieb auszulagern. Dem Local drohte der Verlust von 160 Arbeitsplätzen. Der Streik führte zur vorübergehenden Schließung von Saturn und acht weiteren Werken, da sie nicht mehr mit Preßteilen beliefert wurden. Bennett kritisierte diesen Streik und verlangte, daß der UAW-Vorstand einigen Lordstown-Beschäftigten eine Sondergenehmigung erteilen solle, um für Saturn weiter produzieren und als Streikbrecher fungieren zu können (vgl. Bohm 1995). Anstatt zu streiken, sollte seiner Ansicht nach ein Local „seinem Betrieb Beistand leisten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ich unterstütze den gegenwärtigen Prozeß nicht. Wir können nicht damit fortfahren, Löhne aus dem Wettbewerb der internationalen Ökonomie herauszuhalten“ (Bennet, zit. nach „Labor's Days at

GM“, in: Wall Street Journal, September 4, 1992). Solidarität über den Betrieb hinaus ist einer solchen Ideologie und einem solchen Denken in Wettbewerbskategorien fremd.

Probleme mit der Effektivität

Obwohl Saturn in den ersten vier Jahren bereits acht Rückrufaktionen von Autos verzeichnen mußte (vgl. Fogel 1994), gelang es dem Unternehmen, ein Verkaufsimago guter Qualität aufzubauen, das sich durch gute Inspektion und Reparaturdienste auszeichnet. Insbesondere in den Jahren 1992 und 1993 konnten eine hohe Kundenzufriedenheit und hohe Verkaufszahlen verbucht werden (vgl. Sherman 1994).

Parallel zu öffentlichen Erfolgsmeldungen von Saturn wurden jedoch auch kritische Stimmen innerhalb des GM-Managements laut, die erste Zweifel über die Zukunft von Saturn anmeldeten. Vergleichende Produktivitätsstudien in der Autoindustrie hatten eine wesentlich geringere Effizienz von Saturn gegenüber japanischen Werken aufgezeigt. Das obere Management kritisierte daraufhin insbesondere die 'zu große Anzahl der benötigten Montagestunden pro Auto' und den 'zu hohen Beschäftigungsstand' von Saturn (vgl. Sherman 1994; Bohm 1995; Parker/Slaughter 1994, 98).¹⁵ Darüber hinaus entsprachen die Geschäftsergebnisse nicht den hohen Gewinnerwartungen des Managements. GM hatte in den 80er und frühen 90er Jahren insgesamt 5 Milliarden US\$ in Saturn investiert (vgl. Parker/Slaughter 1994, 103). Dem standen 1991 700 Millionen US\$ Verlust gegenüber. 1992 erfolgte eine zweite Einstellungswelle und die Einführung der 50-Stunden Woche, um der hohen Nachfrage zu entsprechen. Die Teamsprecher und Berater auf den unterschiedlichen Ebenen erhielten die Auflage, 1.600 US\$ pro Auto an Herstellungskosten einzusparen. Der

15) Eine weitere Kritik bezog sich auf das montageunfreundliche Design der zu montierenden Teile (vgl. „An A for Efficiency“. In: Detroit Free Press vom 24.6.1994)

Verlust betrug 1992 dennoch 620 Millionen US\$ (vgl. Sherman 1994, 323).¹⁶ Erst 1993 konnte Saturn einen Gewinn von 40 Millionen US\$ verzeichnen (vgl. Parker/Slaughter 1994, 103; Sherman 1994, 297ff.). Saturn stellte sich damit für das GM-Management als nicht 'schlank' genug heraus. Das Saturn-Modell wurde zwar der „neue Schick in Autokreisen“ (Washington Post, zit. nach Sherman 1994), der sich aber hinsichtlich des Profits für GM nicht auszahlte. Nach Ansicht der Finanzexperten von GM hatte das Werk deshalb zukünftig mehr und billiger zu produzieren. Die Produktion des Saturn von 322.000 müßte demnach auf 500.000 Einheiten/pro Jahr erhöht werden, um mittelfristig einen höheren Gewinn zu sichern (vgl. Sherman 1994, 299). GM zögerte jedoch bisher, den weiteren Ausbau von Saturn voranzutreiben. Das ganze Jahr 1994 wurde öffentlich spekuliert, ob Saturn weiter ausgebaut, ob das Saturn-Modell zusätzlich in einem anderen, bereits bestehenden Werk produziert werden oder ob Saturn ganz in der Kleinwagensparte von GM aufgehen sollte.¹⁷ Der Streit vollzog sich auch innerhalb der UAW. Während das UAW-Local von Saturn den Ausbau des Werkes forderte, plädierte der UAW-Vorstand für die Produktionsausweitung auf andere Betriebe, deren Arbeiten zu diesem Zeitpunkt nicht gesichert waren. Vertreter des oberen Managements von GM in Detroit vertraten aus Kostengründen dieselbe Lösung. 1995 wurde schließlich entschieden, daß das GM-Werk in Wilmington, Delaware, ab Herbst 1998 ein zweites Saturn-Modell produzieren solle (vgl. Lippert 1995).

Nach Ansicht verschiedener Experten (vgl. Sherman 1994, 309ff.; Parker/Slaughter 1994, 105f.) zeichnet sich in diesen Vorgängen ab, daß Saturn mittlerweile seine Sonderrolle als Leitbild zugunsten von japanischen Transplants und Joint Ventures wie NUMMI verloren hat. Ein weiteres Anzeichen hierfür war das Angebot von seiten des Managements im Herbst 1994, daß Beschäftigte von Saturn zu GM zurückwechseln konnten, um so den Personalstand von Saturn zu senken.¹⁸ Obwohl die Beschäftigten bei GM die niedrigste Seniorität erhielten, meldeten sich innerhalb kurzer Zeit zwischen 1.500 und 2.000 Beschäftigte für einen Transfer an (vgl. Gardner/Lippert 1994b; Chappell 1994).

Wenig Effizienz, mehr Kontrolle über den shop floor: Veränderung der Teamidee bei Saturn

Entgegen den unzähligen Presseberichten über Saturn und dessen Rolle als Leitbild für eine neue Beziehung zwischen Management und Beschäftigten gab es kaum Initiativen, die ergonomischen Vorzüge oder das Mitspracherecht der Gewerkschaft und der Beschäftigten auf andere Betriebe von GM zu übertragen (vgl. Bohm 1995).¹⁹ Darüber hinaus veränderte sich die Partnerschafts- und Teamidee bei Saturn selbst. Nach Aussagen von Vertretern der Geschäftsleitung waren die Konsensentscheidungen und „die Demokratie am Arbeitsplatz“ der ersten Jahre zu „langwierig“ und zu „aufwendig“ an-

16) Insgesamt machte GM im Autobereich 1991 8 Milliarden US\$ und 1992 23,5 Milliarden US\$ Verluste in Nordamerika. GM kündigte daraufhin bundesweit die Entlassung von 74.000 Beschäftigten und 21 Betriebs-schließungen an (vgl. Sherman 1994, 322).

17) Der Geschäftsführer von Saturn, Skip LeFauve, wurde zusätzlich zum Vizepräsidenten der Kleinwagensparte von GM ernannt. Er unterstützte, daß Saturn-Modelle auch in anderen Werken von GM gebaut werden sollten (vgl. Sherman 1994).

18) Für das neue Saturn-Modell, das ab Herbst 1995 produziert werden sollte, wurden nach Planung von Saturn 1.200 Leute weniger gebraucht (vgl. Gardner/Lippert 1994b). Darüber hinaus wurde dadurch ermöglicht, sich derjenigen Beschäftigten auf relativ einfache Weise zu 'entledigen', die sich als schwer in die Saturn-Philosophie zu integrieren herausgestellt haben.

19) Bohm (1995) berichtet, daß eine Vielzahl von GM-Betriebsleitern aufgrund der hohen Investitionen für Saturn von Anfang an über Saturn verbittert waren und das Projekt deshalb niemals als Leitbild betrachtet wurde.

gesichts anhaltender Produktionsprobleme und des Drucks, mehr Autos zu produzieren (vgl. Sherman 1994). Das Problem der Langzeitmotivierung wurde mit einem geringen „Selbstbewußtsein“ der Beschäftigten und ihrer zu geringen Bereitschaft, wirklich Verantwortung zu übernehmen, erklärt. Sherman gibt die Einschätzung von Managementvertretern wieder: „Mit wenigen Ausnahmen, die sich durch die Konzentration von qualifiziertem Personal, das 1989 und 1990 zuerst beschäftigt war, erklären lassen, zeigte es sich, daß sich die Beschäftigten nicht in wirklich gute Teams verwandeln konnten. Es gibt manche Teams, die in Ordnung sind, aber viele Teams sind schlecht. Wirklich gute Teams gibt es kaum“ (vgl. Sherman 1994, 270). Nach der zweiten Einstellungswelle von 1992 wurde diese Kritik noch deutlicher. Sherman gegenüber kritisierten Vertreter des mittleren Managements, daß die später eingestellten Beschäftigten ‘lediglich’ an einem Arbeitsplatz interessiert waren und sich wenig um die Philosophie von Saturn kümmerten. In den Interviews, die Parker/Slaughter 1994 mit Beschäftigten von Saturn durchführten, wurde diese Einschätzung und die unterschiedliche Erfahrung der Anfangszeit ebenfalls von mehreren Interviewpartnern geteilt. Diane Fitzgerald, Beschäftigte der ersten Stunde und Anwärtlerin auf einen der begehrten Posten im mittleren Management, über die erste Zeit bei Saturn: „Wir haben unsere Leute selbst eingestellt und haben selbst die Interviews durchgeführt. Wir haben bestimmte Typen von Menschen ausgesucht, diejenigen, die dazu bereit waren sich zu verändern, die sich auf diesen gesamten Prozeß einlassen wollten, und die dazu bereit waren, mit anderen zusammenzuarbeiten. Mit einer geringeren Anzahl von Personen hat das ziemlich gut funktioniert. (...) Wir haben viel mehr unsere eigenen Entscheidungen getroffen. Alle Entscheidungen am Band wurden von denen getroffen, die am Band gearbeitet haben. Es gab kaum Konflikte, weil wir alle wirklich zielorientiert waren. Das war

zu dem Zeitpunkt, als wir Prototypen, nicht serienreife Autos herstellten“ (zit. nach Parker/Slaughter 1994, 104).

Die Forderung, auch ‘harte’ Entscheidungen insbesondere der Kostenreduzierung zu treffen, wurde von den Teams nach unterschiedlichen Einschätzungen jedoch nie wirklich umgesetzt. Hauptsächlich die später eingestellten Beschäftigten „benötigten“ nach Aussagen der Managementvertreter den Rückgriff auf klarere Vorgaben und auf hierarchische Strukturen. Bob Courtemanche, Work Unit Module Advisor: „Teams treffen gern die einfachen Entscheidungen (...). Für die harten kamen sie zu (...) zu den Vorgesetzten. Verantwortung für harte Entscheidungen zu übernehmen – etwas absolut notwendiges, wenn ein Team selbstbestimmt werden will – blieb den oberen Vorgesetzten überlassen“ (zit. nach Sherman 1994, 271).

Mit Einverständnis der Gewerkschaftsvertreter beschloß daraufhin das *Strategic Action Council* (SAC) eine Veränderung des Teamverständnisses. Der Begriff „self-directed teams“ wurde durch „self-managed teams“ ersetzt. Im Unterschied zum vorherigen Verständnis erhielten Teams nun klare Zielvorgaben, die sie „selbstverantwortlich“ auszuführen haben. Auch ideologisch wurde damit die Beteiligung von Beschäftigten darauf reduziert, *wie* die ‘von oben’ gefällten Entscheidungen ausgeführt werden (vgl. Sherman 1994, 253ff.). Darüber hinaus machte die Geschäftsleitung deutlich, daß sie künftig vor allem Vorschläge zur Kosteneinsparung als Input von den Beschäftigten erwartete. Der Kostendruck machte sich auch im Qualitätsverständnis bemerkbar. So sprach der Geschäftsführer von Saturn LeFauve von einer Periode des „Übergangs von Qualität zu jedem Preis zu Qualität zu den geringsten Kosten“ (vgl. Rubinstein/Bennett/Kochan 1993, 355).²⁰ Ein weiteres Anzeichen des Wandels in der Personalpolitik war die Veränderung im Umgang

20) Die Veränderung des Qualitätsverständnisses führte zu einem ersten Konflikt innerhalb von Saturn, indem die Gewerkschaft 1991 eine betriebsweite „Kampagne zur Rückbesinnung auf Qualität“ organisierte.

mit Fehlzeiten. Nachdem Beschäftigte mehrfach ihre Bedenken über die Teamaufgabe, ihre eigenen Kollegen bei Abwesenheit zu disziplinieren, geäußert hatten, wurde 1994 eine strikte Abwesenheitskontrolle eingeführt, die nicht mehr in den Händen der Teams, sondern im Aufgabenbereich der Vorgesetzten liegt. Im Vertrag von 1994 heißt es: „Fehlzeiten beeinträchtigen das Ziel von Saturn und belasten andere Teammitglieder in unnötiger Weise. Deshalb werden Programme entwickelt, die Fehlzeiten reduzieren und eine lückenlose Anwesenheit fördern sollen“ (Saturn 1994, 40).

Auch bei 'Fehlverhalten' der Beschäftigten – wie z.B. das frühzeitige Verlassen der Fabrik – wurde nun direkter vorgegangen, indem ein sogenannter Konsultationsprozeß eingeführt wurde. Bei einem ersten Verstoß kommt der oder die Beschäftigte zunächst in die sogenannte „gelbe Zone“ (*amber zone*). Der zuständige Modulberater (OMA) führt ein Gespräch, in dem schriftlich Ziele einer veränderten Haltung vereinbart und von dem Beschäftigten unterschrieben werden. Bei weiteren Verstößen oder Nicht-Einhaltung dieser individuellen Zielvereinbarungen kommt der Beschäftigte in die sogenannte „rote Zone“ (*red zone*), in der eine neue Zielvereinbarung vereinbart wird. Stellt sich nach einem gewissen Zeitraum keine „befriedigende Verbesserung des Verhaltens“ (vgl. Saturn 1994, 40) ein, wird der „*Decision Day*“ eingeleitet. Dabei soll entschieden werden, ob eine Weiterbeschäftigung in beiderseitigem Interesse liegt.

Die Betroffenen können daraufhin für einige Tage nach Hause geschickt werden, um über diese Frage nachzudenken. Jeder weitere Verstoß führt zu sofortiger Entlassung (vgl. ebenda).

Nach Bohm (1995) führten diese Veränderungen zu einer erheblichen Desillusionierung der Beschäftigten über ihren Einfluß und ihre Beteiligungsmöglichkeiten. In von ihr durchgeführten Interviews kritisierten die Beschäftigten, daß von ihnen zwar Vorschläge zur Erhöhung der Produktivität gefordert werden, Vorschläge über eine Verbesserung des Arbeitsplatzes jedoch kaum noch berücksichtigt werden. Belegschaftsumfragen, die Saturn jährlich durchführt, scheinen diese Einschätzung zu bestätigen. In der Einleitung des Ergebnisberichts der Umfrage von 1994 heißt es: „Allgemein konnte gegenüber der letztjährigen Befragung wachsende Frustration, Entmutigung und Apathie beobachtet werden“ (UAW Local 1853, 1994).

Der Anteil kritischer Stimmen in der Belegschaft hatte merklich zugenommen (siehe untenstehende Tabelle). Die Umfrage von 1994 wurde zum ersten Mal von verschiedenen gewerkschaftlichen Fraktionen begleitet, die in Flugblättern unterschiedliche Probleme aufgriffen, die von den Beschäftigten geäußert wurden. Nach ihren dringlichsten Problemen gefragt, nannten 75,5 Prozent die Sozialleistungen, insbesondere die Rentenabsicherung. Als zweit-

Die Antworten auf die Frage „Welche der folgenden Aussagen beschreiben am besten Ihre Einschätzung über Saturn“ ergaben für 1993 und 1994 deutliche Trendunterschiede:

	1993	1994
großartig	8%	7%
nicht perfekt, aber es geht in die richtige Richtung	76%	58%
Es ist einfach nur ein Job. Er ist nicht so wichtig für mich	6%	14%
Es läuft alles in die falsche Richtung und ich bin hier nicht sehr glücklich.	7%	18%
Die Arbeit ist eine derartige Enttäuschung, daß ich froh wäre, wenn ich eine andere Arbeit finden würde.	3%	3%

Quelle: UAW Local 1853, 1994

größtes Problem wurden mit 60,4 Prozent die Prozesse der Entscheidungsfindung benannt (37 Prozent mehr als 1993), vor allem die mangelnde Transparenz der Entscheidungskriterien der Verantwortlichen. Bemerkenswert dabei war, daß sich die Kritiken ausschließlich auf die gewerkschaftlichen Managementfunktionäre und nicht auf die Vertreter des Managements bezogen. In Zusammenhang damit wurde mit 47 Prozent der Antworten am dritthäufigsten die schlechte Vertretung durch die UAW benannt. Von den meisten wurde dabei die Wahl der UAW-Funktionäre in die Gremien des Unternehmens (OMAs; AMAs etc.) durch die Belegschaft anstatt der bisherigen Ernennung gewünscht. Von den Gewerkschaftsfunktionären wurde eine aggressivere Vertretung, die Verdeutlichung gewerkschaftlicher Standpunkte, die Notwendigkeit der Rechenschaft der Funktionäre gegenüber den Mitgliedern und die Praxis einer klassischen Beschwerdeprozedur gefordert. 28 Prozent der Antworten kritisierten die Abwesenheitspolitik als zu hart und forderten eine liberalere Praxis. Weitere Kritik bezog sich insbesondere auf die gesundheitlichen Auswirkungen der Wechselschicht (27 Prozent) und die hohe Anzahl von Überstunden (21,8 Prozent). 10 Prozent forderten die Übernahme des nationalen Tarifvertrags von GM (vgl. UAW Local 1853, 1994).

Die Ergebnisse der Umfrage scheinen damit Einschätzungen zu bestätigen, nach denen die Gewerkschaft auch von den Beschäftigten zunehmend als Managementvertretung und nicht als Vertretung ihrer Interessen und als Einrichtung, die bei Problemen vor Ort präsent ist, wahrgenommen wird (vgl. Parker/Slaughter 1994; Fogel 1994; Bohm 1994). Parker/Slaughter zitieren beispielhaft für diese Position einen Preßwerktechniker: „Die Intention hier war in Ordnung, aber mit machen Sachen haben sie übertrieben. Die Geschäftsleitung ist für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich, und die

Gewerkschaft sollte für die Belegschaft da sein. Es mag eine graue Zone geben, wo beide Seiten zusammen arbeiten können. Aber hier arbeitet die Gewerkschaft nicht nur in dieser grauen Zone, sie ist vielmehr auf der Seite des Managements“ (zit. nach Parker/Slaughter 1994, 105).

Saturn und die Diskriminierung ethnischer Minderheiten

1993 rief die *Commission on Religion and Racism* (CORR) mit Sitz in Memphis zu einem Boykott von Saturn auf. Sie begründete den Aufruf damit, daß weder die Geschäftsleitung noch die Gewerkschaft dazu bereit seien, sich mit Rassismus und Diskriminierung im Betrieb auseinanderzusetzen. Die Kommission verwies auf mehrere rassistische Vorfälle. So wurde beispielsweise eine Visitenkarte des Ku Klux Klan in einem Spind eines schwarzen Arbeiters gefunden, was in der Klantradition eine Vorankündigung für die spätere Lynchjustiz bedeutet. In einem anderen Fall wurde vor dem Haus eines Beschäftigten ein Kreuz verbrannt. Mehrere afro-amerikanische Beschäftigte erhielten telefonische Drohanrufe. Darüber hinaus seien schwarze Beschäftigte rassistischen Sprüchen ausgesetzt, ohne daß die Geschäftsleitung oder die Gewerkschaft dagegen angehen würde (vgl. Hollens 1994c).²¹ Die CORR klagte jedoch nicht nur die Untätigkeit gegenüber offensichtlich rassistischen Übergriffe innerhalb von Saturn an. Sie verwies ebenso auf eine Vielzahl von subtileren Formen von Diskriminierung. So sind nach ihren Angaben Afro-AmerikanerInnen bei Saturn bei vergleichbaren Verstößen wesentlich häufiger von Disziplinarmaßnahmen betroffen als weiße Beschäftigte. Weiße Ehepaare erhalten in zahlreichen Fällen die Gelegenheit, in der gleichen Schicht zu arbeiten, was schwarzen Ehepaaren kaum ermöglicht wird. Und schließlich erhielten Afro-AmerikanerInnen

21) Ein Beschäftigter von Saturn wurde allerdings entlassen, weil er Afro-AmerikanerInnen mit rassistischen Parolen des Klans gedroht hatte (vgl. Hollens 1994c).

nen weit weniger Aufstiegsmöglichkeiten als Weiße (vgl. ebenda). Ein weiterer Kritikpunkt betraf die Einstellungspraxis sowohl des gesamten Betriebs als auch innerhalb der Teams. Die Belegschaft besteht zu 21,9 Prozent aus ethnischen Minderheiten, von denen die meisten Afro-AmerikanerInnen sind (vgl. Hollens 1994c, 16). In Interviews mit Parker/Slaughter (1994, 101; vgl. auch Hollens 1994c) waren mehrere afro-amerikanischen Beschäftigten der Meinung, daß dieser Prozentsatz vom Unternehmen bewußt nicht vergrößert werden sollte. Sie berichteten, daß die Geschäftsleitung mehrfach Teams dazu aufgefordert hatte, weiße BewerberInnen Afro-AmerikanerInnen vorzuziehen, obwohl sie nach der Bewerbungsliste den Vorzug hatten. Die Benachteiligung von Schwarzen laufe in der Regel jedoch nicht offen, sondern über die 'Eigenselektion' der Teams, in denen Weiße immer die Mehrheit bildeten. Von einigen Teams wurden so in der Vergangenheit Weiße eingestellt, die Analphabeten waren, während dies für schwarze BewerberInnen immer einen Ausschlußgrund darstellte. Eine schwarze Arbeiterin berichtet gegenüber Parker/Slaughter (1994, 101), daß ihr Team verärgert darüber reagierte, daß sie zusammen mit einer anderen Afro-Amerikanerin ein Bewerbungsgespräch führen wollte. "Sie fanden, daß es nicht zwei Schwarze sein könnten. Zwei Weiße wären dagegen in Ordnung gewesen" (vgl. ebenda). Dora Mack, eine lokale UAW-Funktionärin: „Wenn früher ein Rassist neben Dir gearbeitet hat, hat man es nicht einmal gewußt, denn man hat seine Arbeit gemacht und ging wieder nach Hause. Jetzt, mit den Teams, ist das anders. Teammitglieder stellen Beschäftigte ein, die später in den jeweiligen Teams arbeiten sollen. Und deshalb suchen sie sich Leute aus, mit denen sie zusammenarbeiten wollen. Sie wollen Harmonie“ (zit. nach Hollens 1994c, 16).

Nach den Vorwürfen der CORR schickte der UAW-Vorstand Vertreter seiner Abteilung für Bürgerrechte nach Saturn, um zwei Veranstaltungen über Rassismus durchzuführen und um

die Meinung der Beschäftigten über Formen rassistischer Diskriminierung zu untersuchen. Bemerkenswert war, daß – wie bei der Kritik an den Prozessen der Entscheidungsfindung – sich auch hier die Vorwürfe in diesen Versammlungen nahezu ausschließlich auf die Gewerkschaft und deren mangelnden Vertretung richtete (vgl. Parker/Slaughter 1994, 101).

Auseinandersetzungen um die Haltung gegenüber dem Saturnprojekt

Anfang 1993 deutete sich bei Saturn eine erste innergewerkschaftliche Opposition an, deren Basis vor allem unter den 1992 neu eingestellten Beschäftigten lag. Sie forderte eine Abstimmung über die bestehende Saturn-Vereinbarung. Ihr Hauptkritikpunkt war die „Ernenennung“ der gewerkschaftlichen Vertreter in die Managementgremien. Ihrer Ansicht nach sollten die Vertreter gewählt werden und den Mitgliedern gegenüber rechenschaftspflichtig sein. Bennett polemisierte gegen diesen Vorschlag mit dem Argument, daß eine Wahl „das Partnerschaftsprojekt lediglich politisieren und die Möglichkeit für die einzelnen Personen in bestimmten Funktionen reduzieren würde, die Erfordernisse der Beschäftigten und des Unternehmens auszubalancieren. Popularität nicht Qualifikation, Wissen oder Fähigkeiten würden zu dem beherrschenden Kriterium werden. (...) Eine Politisierung des Prozesses würde zu einer Rückkehr zum alten Beschwerdesystem mit der Vertrauensleutestruktur, zu einem Anwachsen der Gegnerschaft und weg von Konsensentscheidungen und gemeinsamen Problemlösungen führen“ (Rubinstein/Bennett/Kochan 1993, 361).

Seine Argumente waren damit offen demokratiefeindlich und erinnern an ein Plädoyer für den 'guten König'. Seine Argumentation zu Ende gedacht hieße, daß es das Partnerschaftsprojekt vor allen Beschäftigten zu schützen gilt, die

entweder unwillig oder unfähig wären, ein solches Projekt umzusetzen. Mitarbeiterbeteiligung löst sich darin in die Lenkung 'störrischer oder unmündiger Esel' auf. Bei der Wahl im Januar 1993 stimmten zwar 73 Prozent der Belegschaft für die Beibehaltung des Vertrages (vgl. Sherman 1994, 323), aber die zwiespältige Haltung eines Teils der Beschäftigten wurde zum ersten Mal öffentlich.

Bei der Wahl zum Vorsitzenden des *Locals* im März 1993 hatte Bennett mehrere Konkurrenten. Die stärkste Gruppierung mit dem Namen *Members for a Democratic Union* wurde von Bob Hoskins angeführt und bestand überwiegend aus Beschäftigten, die ursprünglich von GM's Betrieb in Norwood in der Nähe von Cincinnati, Ohio, kamen. Sie verlangten mehr innergewerkschaftliche Demokratie und stellten die behauptete Mitarbeiterzentriertheit Saturns in Frage. Konkret forderten sie eine Veränderung der Wechselschicht, höhere Schicht- und Rentenzahlungen sowie wiederum die Wahl der gewerkschaftlichen Funktionäre in die Managementgremien durch die Belegschaft. Nach dem in einem ersten Wahlgang zunächst keine Mehrheit erzielt werden konnte, schlug Bennett Hoskins in einer Stichwahl knapp mit 52 Prozent gegen 48 Prozent (vgl. Slaughter 1993, 3). Der Wahlkampf hatte dennoch erhebliche Unruhe gebracht, so daß sich die Geschäftsleitung genötigt sah, direkt zu reagieren, um einen gewissen „Grad an Harmonie“ wiederherzustellen. Nach der Wahl hatten alle Beschäftigten an einem 20-stündigen „Erfrischungskurs“ über die Saturnphilosophie mit dem Namen „Gestern, Heute, Morgen“ teilzunehmen, in dem die kurze Geschichte Saturns in Erinnerung gerufen und eine hoffnungsvolle Zukunft des Unternehmens entworfen wurde (vgl. Sherman 1994, 313).

1993 begann auch der UAW-Vorstand eine aktive Rolle bei Saturn zu übernehmen. Ephlin's Nachfolger Steve Yokich, zu diesem Zeitpunkt stellvertretender Vorsitzender der UAW und zuständig für GM, besaß weitaus weniger Enthusi-

asmus gegenüber Saturn als sein Vorgänger Ephlin. Yokich intendierte eine Wiederannäherung von Saturn an die bestehenden GM-Verträge. 1993 schickte er der Geschäftsleitung von Saturn eine Liste von 10 Vertragspunkten, über die er neu verhandeln wollte. Die Punkte gingen über die Forderungen der gewerkschaftliche Opposition von Saturn hinaus und thematisierten Elemente der traditionellen GM-Verträge: die Erhöhung der Anzahl von Job-Klassifizierungen, die Wahl einer Anzahl von Vollzeitbeschäftigten (entsprechend der Quote anderer GM-Betriebe) mit der Berechtigung, Beschwerden einzureichen, Veränderungen der Entscheidungsprozesse, Veränderungen des Schichtsystems, die Wahl der UAW-Vertreter für die gemeinsamen Management-Gremien. Hintergrund dieses Vorstoßes waren zunehmende Differenzen zwischen dem UAW-Vorstand und Bennett über die Sonderrolle von Saturn. Yokich wandte sich mit der Initiative direkt gegen die Person Bennetts, der sich gegen jede Form der Rückkehr oder auch nur der Annäherung an traditionelle GM-Vereinbarungen und Strukturen wehrte (vgl. *Automotive News* vom 3.5. 1993).

Im September 1994 rief der UAW-Vorstand bei Saturn zu einer Abstimmung über ein festes Schichtsystem auf und agierte damit ein weiteres Mal direkt gegen die Person Bennetts (vgl. *Automotive News* vom 5.9.1994). Der UAW-Vorstand begründete die Wahl mit einer Vielzahl von gesundheitlichen Beschwerden und mit der Unvereinbarkeit der Wechselschicht mit dem Familienleben (vgl. Bohm 1995). Die Beschäftigten stimmten zunächst für die Option eines festen Schichtsystems und ein Vertreter des Vorstands wurde damit beauftragt, (ohne die Beteiligung von Bennett) das Schichtsystem und andere Vertragspunkte der Übereinkunft mit Saturn neu zu verhandeln. Im November lehnte die Belegschaft jedoch das vom Vorstand mit Saturn verhandelte konkrete Modell fester Schichten mit über 75 Prozent ab (vgl. Gardner/Lippert 1994b). Die Wechselschicht blieb erhalten. Das Problem bestand darin, daß das

vorgeschlagene feste Schichtsystem zwar nach dem Prinzip der Seniorität geregelt werden, dabei aber nur die innerhalb von Saturn erworbene Zeit angerechnet werden sollte. Ältere Beschäftigte, die zu einem späteren Zeitpunkt eingestellt worden waren, wären damit automatisch auf die Nachtschicht gesetzt worden. Befürworter des bisherigen Schichtsystem wie Bennett lehnten die Einführung des Senioritätsprinzips generell ab, da dadurch das System von „Gleichheit und Leistungsgerechtigkeit“, was den Grundpfeiler für Saturns Einzigartigkeit darstelle, verloren ginge. Ein weiteres Problem des Vorschlags über die neue Schicht bestand darin, daß nach der bisherigen Regelung jede Woche zwei Tage und alle drei Wochen fünf Tage frei waren. Bei dem festen Schichtplan war vorgesehen, drei Schichten je acht Stunden (rund um die Uhr) an fünf Tagen plus zwei von drei Samstagen zu fahren. Freie Tage hätten sich dadurch auf einen Tag reduziert. In Versammlungen hatten Beschäftigte mehrere alternative Vorschläge verlangt, die ihnen jedoch nicht zur Abstimmung vorgelegt wurden. Statt über Bennett zu triumphieren und als Verteidiger der Interessen der Beschäftigten zu erscheinen, hatte damit auch der UAW-Vorstand erheblichen Vertrauensverlust verloren (vgl. Gardner/Lippert 1994a und b; Parker/Slaughter 1994, 98; Slaughter 1995).

Nach erneuten Verhandlungen des Vorstands lehnte die Belegschaft am 3.12.1994 auch den zweiten Vertragsvorschlag ab. Auf Druck der Geschäftsleitung hatte er unter anderem vorgesehen, daß Teamsprecher nicht mehr gewählt, sondern ernannt werden sollten. Damit hätte das Management ein weiteres Kontrollinstrument über den *shop floor* erhalten. Im Laufe des Jahres waren bereits Aufgaben im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Überwachung des Krankenstands sowie der Einstellung aus den Teams heraus genommen und speziellen Einheiten wie den *point persons* übertragen

worden. Ebenso waren die Arbeitsplatzbeschreibungen stärker standardisiert worden (vgl. Gardner/Lippert 1994b; Slaughter 1995).

Ende Dezember 1994 wurde der dritte Vorschlag eines neuen Vertrages schließlich von der Belegschaft angenommen. Dieser sollte die Arbeitsbedingungen von Saturn in einigen Punkten dem Tarifvertrag von GM angleichen (vgl. Saturn 1994; Chappell 1995).²² Er ermöglichte:

- die Erweiterung der Anzahl der Job-Klassifizierungen in den Fachbereichen auf sechs,
- die Anhebung der Löhne und der Lohnzuwachsrate für Neu-Eingestellte auf das Niveau von GM,
- die Aufnahme von Beschäftigten mit mehr als 10 Jahren Seniorität bei GM in den Rentenvertrag von GM,
- die Übernahme der Urlaubsregelungen von GM,
- Extrazulagen für Nachtschicht und Wochenendarbeit, und
- Extrazulagen für Nachtschicht und Wochenendarbeit, und
- die Wahl 14 zusätzlicher UAW-Funktionäre als „gewerkschaftliche Vertrauensleute“ mit der Befugnis, Beschwerden einzureichen.

Die Teamsprecher (WUCs) wurden weiterhin gewählt, der Konflikt über ein festes Schichtsystem blieb allerdings weiter ungelöst.

Im Februar 1998 erzwangen Gewerkschaftsmitglieder eine Abstimmung über die Beibehaltung des Sonderstatus von Saturn bzw. über die Rückkehr in den Tarifvertrag von GM. Beunruhigt über die Wahl kündigte die Geschäftsleitung daraufhin eine garantierte Prämie für 1998 und die Beibehaltung der Beschäftigungssicherheit an. Bei der anschließenden Wahl im März 1998 stimmten die Beschäftigten mit großer Mehrheit für die Beibehaltung des Saturn-Status' (vgl. Lysaght 1998). In der Auseinanderset-

22) Vgl. auch „Saturn workers approve contract“, in: Detroit Free Press vom 23.12.1994

zung hatte sich allerdings eine oppositionelle gewerkschaftliche Koalition innerhalb von Saturn formiert, die sowohl dem Saturn-Modell als auch der bisherigen Gewerkschaftsvertretung kritisch gegenüberstand. Dieser Opposition gelang es bei den betrieblichen Gewerkschaftswahlen im Februar 1999 die Mehrheit zu erringen und die gesamte bisherige Gewerkschaftsführung abzusetzen. Die Wahl könnte zukünftig durchaus eine arbeitspolitische Wende bei Saturn bedeuten, zumal ein Teil der Koalition im Jahr zuvor für die Rückkehr in den Tarifvertrag von GM eingetreten war. Ihre ersten Forderungen richteten sich auf die Abschaffung der Prämienlohnanteile, die über spezifische Produktivitätsziele und über die Geschäftsergebnisse des Unternehmens bestimmt werden (vgl. Bradsher 1999; Swoboda 1999).

Bewertung des Saturn-Projekts als arbeitspolitisches Leitbild

Gegenüber anderen Werken von GM können bei Saturn einige Vorzüge für die Beschäftigten festgehalten werden: die Fabrikumgebung und -ausstattung sowie eine bislang größere Freiheit und erweiterte Entscheidungsbefugnis, die Arbeit innerhalb der Teams zu beeinflussen (Verteilung von Arbeit, Rotation etc.). Durch die Vielzahl von Gewerkschaftsfunktionären, die in mittlere Managementfunktionen berufen wurden, erhielten vor allem Beschäftigte der ersten Einstellungswelle die Möglichkeit zum Aufstieg, was für viele der Grund war, sich überhaupt bei Saturn zu bewerben (vgl. Parker/Slaughter 1994; Sherman 1994). Aus Sicht der Beschäftigten kann das vom Management formulierte Problem einer im Unterschied zu Werken wie NUMMI und Mazda „zu geringen Arbeitsproduktivität“ auch als Ausdruck einer geringeren Arbeitsverdichtung und -belastung bewertet werden. Als zukünftiges Konfliktpotential können allerdings die Belastung durch die Wechselschicht, die geforderte zeitliche Verfügbarkeit bei Problemen der Produktion

und die damit verbundene hohe Anzahl von Überstunden gewertet werden.

Arbeitspolitisch bedeutsam über Saturn hinaus sind die Anzeichen, die für ein Ende von Saturn als Modell und als Leitbild für zukünftige Arbeitsbeziehungen sprechen. Während sich Schlanke Betriebe wie NUMMI oder Mazda hinsichtlich der Gewinn- und Produktivitätserwartungen aus Sicht der Unternehmensleitungen ‘bewährt’ haben und in den 90er Jahren weiterhin von den Unternehmen als Rationalisierungsleitbilder propagiert wurden, hat Saturn diesen Erwartungen bisher nicht entsprochen und steht von seiten des oberen Managements von GM zunehmend unter Druck, produktiver zu produzieren. Der damit zusammenhängende Wandel der Teamidee, die Bemühungen, mehr Kontrolle über den *shop floor* auszuüben, der bisher nicht vollzogene Ausbau des Werkes, die Ausweitung der Produktion des Saturn-Modells nach Wilmington und der Arbeitsplatzabbau durch den Transfer von Beschäftigten nach GM lassen darauf schließen, daß die Konzernleitung von GM das avisierte „Jahrhundertprojekt“ bereits zurückgenommen hat.

Weitere Faktoren, die die ursprüngliche Projekt-konzeption von Saturn in Frage stellen und auf eine (wie auch immer vollzogene) Rückkehr zu einem traditionellen System der Arbeitsbeziehungen hindeuten, sind der in den Belegschaftsumfragen geäußerte Wunsch nach einer stärkeren Interessenvertretung durch die Gewerkschaft sowie die Auseinandersetzungen innerhalb der UAW: der Erfolg der innerbetrieblichen gewerkschaftlichen Opposition sowie der Streit zwischen UAW-Vorstand und der bis 1999 amtierenden Leitung des UAW-Locals von Saturn. Die Vertragsverhandlungen von 1994 lassen sich bereits als erster institutioneller Ausdruck einer solchen Auseinandersetzung begreifen.

Insgesamt scheint deshalb wenig dafür zu sprechen, daß die Partnerschaftsidee nach Vorbild des ursprünglichen Saturn-Projektes weiter vor-

angetrieben wird. Im weiteren Kontext der Veränderung betrieblicher Arbeitsbeziehungen und Rationalisierungsleitbilder hat sich vielmehr auch innerhalb von GM das Qualitäts- und Rationalisierungsleitbild von NUMMI durchgesetzt. Die Kooperation und Partnerschaftsidee zwischen Gewerkschaft und Unternehmen bei Saturn und anderen Unternehmen hat jedoch vorübergehend ihren Beitrag geleistet: die Unterstützung des Umbaus der Produktionsorganisation und des Abbaus institutioneller Regelungen wie *job control*-Rechte und Mustervereinbarungen, der Konsens über die Priorität der Konkurrenzfähigkeit und die Veränderung des Gewerkschaftsverständnisses selbst.

Quellen:

- Amesberger, G. (1994): Persönlichkeitsentwicklung durch Outdoor-Aktivitäten? Frankfurt, Afra-Verlag
- Bennett, Michael E. (1992): „The Saturn Corporation: New Management-Union Partnership at the Factory of the Future“. In: Looking Ahead. National Planning Association, Vol. XIII, No. 4, April 1992
- Berggren, Christian/Björkman, Torsten/Hollander, Ernst (1991): Are they unbeatable? Report from a field trip to study transplants, the Japanese owned auto plants in North America. Royale Institute of Technology. Stockholm, August.
- Bohm, Suman (1995): „Saturn Report“. In: Boxwood Rank & File News, September, S. 13
- Bradsher, Keith (1999): „Saturn's Plant Union Leaders Are Out Of Vote“. Aus dem Internet-Brett APC/Labr/Newsline vom 27.2.99
- Fogel, Helen (1994): „Trouble in Saturn Paradise“. In: Detroit News, February 6
- Gardner, Greg/Lippert, John (1994a): „Saturn workers set to vote on new set shifts“. In: Detroit Free Press vom 8.11.1994
- Gardner, Greg/Lippert, John (1994b): „UAW leaders debate their option to find a new way at Saturn“. In: Detroit Free Press vom 14.11.1994
- Hage, Dave (1990): „Saturn plant is GM's laboratory for testing new ways of working“. In: Minneapolis Star-Tribune, October 21
- Hammer, M./Champy, J. (1995): Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/New York, Campus
- Hinkle, Don (1993): „Challenger blasts Saturn's union head“. In: Columbia Daily Herald, March 9
- Hollens, Mary (1994c): „Saturn May Be a New Kind of Car Company, But It's Got the Same Old Ku Klux Klan“. In: Labor Notes, April, S. 16
- Katz, Harry/MacDuffie, John Paul (1994): „Collective Bargaining in the U.S. Auto Assembly Sector“. In: Voos (ed.), S. 181-223
- Levine, David I./Strauss, George (1990): Report 35B: Employee Participation and Involvement. Project funded under grant from U.S. Department of Labor, Commission on Workforce Quality and Labor Market Efficiency. University of California, Berkeley
- Lippert, John (1994): „Saturn workers can apply to GM“. In: Detroit Free Press vom 25.10.1994
- Lysaght, Brian (1998): „Union OKs 'different' contract“. In: Mobile Register vom 12.3.1998
- Malsch, Thomas (1989): „Flexibilisierung der Massenproduktion in der Automobilindustrie und ihre arbeitspolitischen Gestaltungsfelder“. In: Pries/Schmidt/Trinczek (Hg.), S. 139-185
- Meredith, Robyn (1998): „Many at Saturn Factory Find Less to Smile About“. E-mail vom 6.3.1996 aus APC/LABR/NEWSLINE
- Parker, Mike (1985): Inside the circle: A union guide to QWL. A Labor Notes Book. Boston, South End Press
- Parker, Mike/Slaughter, Jane (1994): Working Smart. A Union Guide to Participation Programs and Reengineering. A Labor Notes Book. Detroit
- Rubinstein, Saul/Bennet, Michael/Kochan, Thomas A. (1993): „The Saturn Partnership: Co-Management and the Reinvention of the Local Union“. In: Kaufmann, B./Kleiner, M. (eds.): Employee Representation: Alternatives and Future Directions. Madison, WI, Industrial Research Association
- Saturn (1994): Memorandum of Agreement. Saturn Corporation. Agreement Date, 13.12.1994
- Sherman, Joe (1994): In the Rings of Saturn. New York, Oxford University Press
- Slaughter, Jane (1985a): „UAW-Saturn Pact – 'Total Cooperation'“. In: Labor Notes, August, S. 3 und 15
- Slaughter, Jane (1985b): „Canadian Auto Workers Cut Ties to American UAW“. In: Labor Notes, October, S. 1 und 12
- Slaughter, Jane (1986a): „UAW Convention Debates 'Saturnization'“. In: Labor Notes, July, S. 16
- Slaughter, Jane (1991a): „Workers Charge Saturn with Sacrificing Quality“. In: Labor Notes, December, S. 6
- Slaughter, Jane (1993): „Champion of Labor-Management Cooperation Wins Narrow Re-election at G.M.'s Saturn“. In: Labor Notes, May, S. 3
- Slaughter, Jane (1995): „Auto Union's Partnership With Saturn in Doubt“. In: Labor Notes, January, S. 3
- Streeck, Wolfgang (1987): „Neue Formen der Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich“. In: Zukunft der Automobilindustrie. Symposium der IG Metall Wolfsburg in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der Volkswagen AG Werk Wolfsburg vom 25.-

27.11.1986. Braunschweig, Hans Oeding, S. 115-131
Swoboda, Frank (1999): „Saturn Experiment in Jeopardy“.
Aus dem Internet-Brett apc/labr/newsline vom 6.3.99
UAW Local 1853 (1994): Member to Member Summary
Report. October
Wirth, Gregg (1994): „Maury County sees Saturn workers
as a tax burden“. In: Detroit News vom 6.2.1994

Bisher in der Reihe Ränkeschmiede erschienene Broschüren:

No. 1	Kim Moody: » Rank-And-File Internationalism « The TIE-Experience	2 Euro
No. 2	Jens Huhn: » Zurück in die Zukunft « Anmerkungen zur Geschichte und gegenwärtigen Praxis der betrieblichen Linken	5 Euro
No. 3	Heiner Köhnen: » Für eine neue Gewerkschaftspolitik « Strategien der Canadian Auto Workers (CAW)	5 Euro
No. 4	» Erklärung der Canadian Auto Workers (CAW) zur Schlanken Produktion «	2 Euro
No. 5	Heiner Köhnen: » Neue UnternehmensUNkultur « Das Modellwerk GM-Saturn	5 Euro
No. 6	Heiner Köhnen: » Gewerkschaftliche Reform- bewegungen in den USA « New Directions innerhalb der United Auto Workers (UAW)	5 Euro
No. 7	» Krise des Kapitals – Krise der Gewerkschaft? « Elemente, Ansatzpunkte und Strategien für eine Anti-Konzessionspolitik auf betrieblicher, tariflicher und gesetzlicher Ebene – Vorschläge aus der HBV	5 Euro
No. 8	Sam Gindin: » Ein neuer Beginn? Bemerkungen zur ArbeiterInnenbewegung am Ende des Jahrhunderts «	5 Euro
No. 9	» Grenzüberschreitungen «. Das Ende der Normalarbeit, prekäre Beschäftigung und Perspektiven gewerkschaftlicher Politik	5 Euro
No. 10	AFP e.V. / Tie e.V. / express-Redaktion: » Last Exit ver.di? « Sonderband	5 Euro
No. 11	Marsha Niemeijer: » Die Ontario Days of Action «. Mythos oder Grundstein einer neuen politischen Strategie für die ArbeiterInnenbewegung?	2 Euro
No. 12	Heiner Köhnen & Anne Scheidhauer: » Organising the Battlefield « Arbeiterinnen in den Freihandelszonen Sri Lankas	5 Euro
No. 13	Sam Gindin & Leo Panitch: » Schätze und Schund «. Eine Rezension zu <i>Empire</i> von Michael Hardt und Antonio Negri	5 Euro
No. 14	McDonalds, Fnac, Virgin, EuroDisney, Arcade: » Das Solidaritätskollektiv: eine Erfahrung der etwas anderen Art «. Arbeitskämpfe und Organisationsversuche in gewerkschaftlich nicht organisierten Betrieben und Sektoren	5 Euro
No. 15	Willi Hajek: » Eisenbahnen in Europa: Wohin rollt der Zug? « Für einen Öffentlichen Dienst anstelle von Privatisierung!	5 Euro
No. 16	Wolfgang Schaumberg: » Eine andere Welt ist vorstellbar? Schritte zur konkreten Vision... « Oder: Zur Aufgabe von postkapitalistisch orientierten Linken am Beispiel des Kampfes in Auto-Multis	5 Euro

Bestelladressen:

tie – Internationales Bildungswerk e.V.
Heidestraße 131, 60385 Frankfurt
Telefon (069) 97 76 06 66
Fax (069) 97 76 06 69
E-Mail info@tie-germany.org

AFP – express-Redaktion
Niddastraße 64, 60329 Frankfurt
Telefon (069) 67 99 84
E-Mail express-afp@online.de

(alle Preise zzgl. Porto und Versand)