

VI. Einige Aspekte und Tendenzen in der Entwicklung der Mitbestimmung am Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts

Ein Ausblick

VI.1 Entwicklung der Branche und Beschäftigung

Die Entwicklung der Automobilbranche in der Bundesrepublik stand auch in den 1990er-Jahren und im beginnenden 21. Jahrhundert im Zeichen tief greifender Umbruchsprozesse, die sich, wie in den vorigen Kapiteln gezeigt worden ist, teilweise bereits in den vorangegangenen Perioden abgezeichnet hatten und sich nunmehr verstärkten und radikalisierten. Neben gravierenden technologischen Veränderungen und Innovationen waren diese Prozesse mit einschneidenden markt-, produktions-, organisations- und arbeitsbezogenen Umstrukturierungen unter den Bedingungen der fortschreitenden Globalisierung und des sich weiter verschärfenden internationalen Wettbewerbs verbunden. Im Hinblick darauf hatten sie, im Kontext einer kapitalmarktorientierten Unternehmensführung und einer weitreichenden Umgestaltung der Wertschöpfungsketten, u. a. Produktivitätssteigerungen, eine zunehmende Prozessorientierung sowie Dezentralisierung und Flexibilisierung der Produktions-, Arbeits- und Unternehmensstrukturen zur Folge.¹

Aus der Perspektive der Produktions-, Absatz- und Marktentwicklung stellte sich das Jahrzehnt zwischen etwa 1995 und 2005 als eine »Phase der

1 | Vgl. dazu überblicksartig Bromberg, Tabea: Engineering-Dienstleistungen und Mitbestimmung. Mitbestimmungspolitische Konsequenzen des Outsourcing in der Automobilentwicklung, Wiesbaden 2011, S. 37–46; Haipeter, Arbeit, S. 336–338; Speidel, Globalisierung, S. 96–104.

Produktoffensiven« dar, die auf die Periode des »qualitativen Wachstums« der 1980er-Jahre folgte und um die Mitte des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts in eine durch die zunehmende Verschiebung der Wachstumsschwerpunkte hin zu den expandierenden Märkten besonders in Asien gekennzeichnete Phase der Globalisierung übergang.² Wesentliche Anstöße zu verstärkten und beschleunigten Reorganisations- und Umstrukturierungsprozessen in der Branche hingen dabei mit der Produktions- und Absatzkrise 1992/93 und deren Auswirkungen zusammen. Diese Krise, die das Ende der vereinigungsbedingten Konjunktur markierte, ging mit dem stärksten Produktionseinbruch der Nachkriegszeit einher. Die Produktionszahlen der Automobilunternehmen gingen im Inland um 22 Prozent zurück.³ Auch die Beschäftigtenzahlen wurden – vor allem durch natürliche Fluktuation, Frühverrentungen, Abbau befristeter Arbeitsverhältnisse und Aufhebungsverträge – massiv reduziert.⁴

Nach der Krise erholte sich die Konjunktur zwar allmählich, sodass 1997 die Produktionszahlen von 1991 wieder erreicht wurden, die Beschäftigung ging jedoch noch bis etwa 1996 zurück.⁵ Damit vergrößerte sich im

2 | Vgl. Diez, Willi: Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven, München 2012, S. 43 f. Aus der Perspektive der technologischen und produktionsorganisatorischen Relationen und wechselseitigen Beziehungen, besonders im Hinblick auf Lernprozesse und Konkurrenzsituationen, zwischen Standorten eines Automobilunternehmens im In- und Ausland vollzog sich der Übergang von der »Internationalisierung« zur »Globalisierung« bereits im Laufe der 1990er-Jahre. Vgl. Speidel, Globalisierung, S. 88 f. Zum Verhältnis von Globalisierung und Internationalisierung vgl. auch Pries, Ludger: Globalisierung und Wandel internationaler Unternehmen. Konzeptionelle Überlegungen am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 52 (2000), S. 650–695. In Bezug auf industrielle Beziehungen vgl. außerdem Kädler, Jürgen/Sperling, Hans Joachim: Verhandelte Globalisierung in der deutschen Automobilindustrie, in: Jörg Abel/Hans Joachim Sperling (Hg.), Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, München/Mering 2001, S. 281–294.

3 | Vgl. Diez, Wettbewerbsfähigkeit, S. 43.

4 | Vgl. exemplarisch Andresen, Mitbestimmen, S. 66; Fattmann, 125 Jahre, S. 196–198. Zwischen 1991 und 1996 fielen die Beschäftigtenzahlen in der Automobilindustrie von fast 480.000 auf unter 370.000. Vgl. Kuhlmann, Modellwechsel, S. 206.

5 | Vgl. ebd.; Diez, Wettbewerbsfähigkeit, S. 41, 47.

Branchenmaßstab die Diskrepanz zwischen der bis zum Beginn des neuen Jahrhunderts steil ansteigenden Produktion, die um die Jahrhundertwende im Inland die Marke von fünf Millionen Fahrzeuge überschritt, und der nur geringfügig zunehmenden Beschäftigung, was auf eine signifikante Zunahme der Arbeitsproduktivität hindeutete.⁶ Der Produktionsrückgang 2008/09, der durch die weltweite Finanz- und Absatzkrise bedingt war, ging demgegenüber mit einer relativ geringeren Abnahme der Beschäftigtenzahlen einher.⁷ Die konjunktur- und beschäftigungspolitischen Maßnahmen wie die »Umweltprämie« und die Ausweitung der Kurzarbeit sowie der temporäre »Krisenkorporatismus« zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen führten dazu, dass die Auswirkungen der Krise abgemildert und verhältnismäßig schnell überwunden werden konnten. Bereits im Jahre 2010 übertraf die Automobilproduktion wieder das Niveau von 2008.⁸ Auch der rückläufige Trend der Beschäftigungsentwicklung seit der Jahrhundertwende ließ sich umkehren.⁹

6 | Vgl. Kuhlmann, Modellwechsel, S. 206f.; Diez, Wettbewerbsfähigkeit, S. 41. Vgl. auch Stahlmann, Michael/Wendt-Kleinberg, Walter: Zwischen Engagement und innerer Kündigung. Fortschreitender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen, Münster 2008, S. 30f.

7 | Vgl. Diez, Wettbewerbsfähigkeit, S. 47. Während die Umsätze der Automobilindustrie 2008/09 um mehr als ein Fünftel zurückgingen, verringerten sich die Beschäftigtenzahlen nur um etwa drei Prozent. Vgl. Bormann, René u.a.: Wie Phönix aus der Asche? Zur Zukunft der Automobilindustrie in Deutschland (= Friedrich-Ebert-Stiftung, WISO Diskurs), Bonn 2014, S. 12. Zu der Krise und deren Auswirkungen vgl. auch Dehnen, Veronika/Wannöfel, Manfred: Was können Arbeitnehmerinteressenvertretungen aus der Krise der Automobilindustrie lernen? Handlungsoptionen in der Finanz-, Wirtschafts- und Autokrise, in: Frank Lorenz/Günter Schneider (Hg.), Raus aus der Krise! Mitbestimmung neu denken: Handlungsoptionen für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen, Hamburg 2009, S. 135–154, hier S. 135f. und passim.

8 | Vgl. Dribbusch, Sozialpartnerschaft, besonders S. 134f., 138f.

9 | Während 2001 die Kraftwagen-Hersteller annähernd 455.000 Arbeitnehmer beschäftigten, sank deren Anzahl 2010 auf ca. 400.000. Vgl. Diez, Wettbewerbsfähigkeit, S. 47. In den darauffolgenden Jahren nahm sie hingegen kontinuierlich zu und erreichte 2014 wieder etwa 447.000. Vgl. Verband der Automobilindustrie: Jahresbericht 2015, Berlin 2015, S. 19; Verband der Automobilindustrie: Tatsachen und Zahlen, 78. Folge (2014), S. 201.

Im Ganzen konnte die deutsche Automobilindustrie am Ende des 20. und im beginnenden 21. Jahrhundert ihre führende Stellung auf dem Weltmarkt behaupten. Ihr Anteil an der weltweiten Automobilproduktion betrug annähernd 16 bis 19 Prozent, wobei er aufgrund der relativen Stabilität der deutschen Automobilhersteller in konjunkturell ungünstigen Perioden zu- und in Aufschwungszeiten eher abnahm.¹⁰ Diese Stellung war durch die weiter fortschreitende Exportorientierung der Branche bedingt. Die Exportquote wies dabei, abgesehen von kürzeren Stagnations- und Rückgangphasen insbesondere infolge der Krise 2008/09, eine steigende Tendenz auf und übertraf zu Beginn des zweiten Jahrzehnts des neuen Jahrhunderts – bei stagnierenden Inlandsumsätzen – drei Viertel der im Inland produzierten Fahrzeuge.¹¹

Vor diesem Hintergrund und unter den Bedingungen der verschärften Konkurrenz setzten sich Expansions- und Konzentrationsprozesse in der Branche fort oder intensivierten sich. Vor allem in Mittel- und Osteuropa, aber auch in Afrika (Daimler), Nord- und Südamerika oder Asien (VW, Daimler) wurden neue Produktionsstandorte eröffnet.¹² In den 1990er-Jahren übernahm beispielsweise General Motors Saab, Ford erwarb Anteile an Mazda sowie die Pkw-Sparte von Volvo und Daimler-Benz fusionierte mit Chrysler (die Fusion von 1998 wurde 2007 aufgelöst).¹³ Auch Volkswagen entfaltete breite internationale Aktivitäten und weitete seine Markenvielfalt aus. 2009 wurde Porsche nach dessen gescheitertem Über-

10 | Vgl. Diez, Wettbewerbsfähigkeit, S. 51.

11 | Vgl. Verband der Automobilindustrie, Tatsachen und Zahlen (2014), S. 14f.; Verband der Automobilindustrie, Jahresbericht 2015, S. 31. Vgl. dazu auch Schade, Wolfgang u. a.: Sieben Herausforderungen für die deutsche Automobilindustrie. Strategische Antworten im Spannungsfeld von Globalisierung, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen bis 2030, Berlin 2014, S. 73–76. 1991 betrug der Anteil der für den Export bestimmten Fahrzeuge knapp unter 50 Prozent der Inlandsproduktion, im Jahre 2000 stieg er auf etwa 67 Prozent. Vgl. u. a. Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 30f.; Schade u. a., Herausforderungen, S. 75.

12 | Vgl. etwa Grieger, Manfred/Lupa, Markus: Vom Käfer zum Weltkonzern. Die Volkswagen Chronik, Wolfsburg 2014, S. 174–177; Speidel, Globalisierung, S. 102; Hauser-Ditz u. a., Mitbestimmung, S. 84–86, 120.

13 | Vgl. u. a. Speidel, Globalisierung, S. 98; Hauser-Ditz u. a., Mitbestimmung, S. 84f., 302f., 342f.; Fattmann, 125 Jahre, S. 197.

nahmeversuch von VW als zehnte Marke in den Volkswagen-Konzern integriert.¹⁴

Die Entwicklung der einzelnen Automobilunternehmen verlief jedoch nicht gleichmäßig. So befand sich Opel/General Motors in einer Dauerkrise, die auf eine verfehlte Modellpolitik, eingeschränkte Innovationsfähigkeit und bestehende Überkapazitäten in Europa zurückging. Bei fallenden Marktanteilen in Deutschland und Europa baute das Unternehmen massiv Beschäftigung ab, wobei einige Standorte, wie Antwerpen 2010 und Bochum 2014, geschlossen wurden.¹⁵ Demgegenüber konnte Volkswagen seine führende Marktposition stärken und weiter ausbauen, sodass die Belegschaftsentwicklung ab der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre stabilisiert wurde.¹⁶ Bei Ford und (in geringerem Ausmaß) bei Daimler bzw. Mercedes-Benz war die Beschäftigung am Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts hingegen ähnlich wie bei Opel rückläufig.¹⁷

Unter dem Einfluss der Krise in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre wurden in allen Automobilunternehmen Rationalisierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen und -prozesse – vorwiegend in Richtung »Lean Produktion« – vorangetrieben und verstärkt.¹⁸ Wurden die in den 1990er-Jahren

14 | Vgl. dazu, mit Akzent auf Aktionen und Widerstand der VW-Beschäftigten, Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 273–275 sowie etwa Grieger/Lupa, Käfer, S. 232, 234.

15 | Vgl. Blöcker, Antje/Palomo, Mark Esteban/Wannöfel, Manfred: Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung – Das Beispiel der Opel-Standorte in Bochum (= Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 279), Düsseldorf 2013, S. 25–39; Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 30–34; Pernicka, Susanne/Glassner, Vera/Dittmar, Nele: When Does Solidarity End? Transnationales Gewerkschaftshandeln in der Automobilproduktion vor und während der Krise, in: Susanne Pernicka (Hg.), Horizontale Europäisierung im Feld der Arbeitsbeziehungen, Wiesbaden 2015, S. 111–150, hier S. 121 f.

16 | Vgl. u. a. Jürgens, Ulrich/Krzywdzinski, Martin: Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung – Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006 (= WZB discussion paper, SP III 2006–303), Berlin 2006, S. 10, 30 f.

17 | Vgl. ebd., S. 21, 23.

18 | Vgl. als Überblick Kuhlmann, Modellwechsel, S. 214–225 sowie etwa Schumann, Michael: Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch, in: WSI Mitteilungen 50 (1997), S. 217–227, hier S. 217–224.

vor allem in Ostdeutschland neu errichteten Werke, wie Opel Eisenach oder das VW-Sachsen-Werk Mosel, von Anfang an nach den Prinzipien der »schlanken Fertigung« (flache Hierarchien, Team- oder Gruppenarbeit, Just-in-time-Logistik, verringerte Fertigungstiefe) organisiert, zielten auch in den »alten« Werken die Restrukturierungsmaßnahmen auf eine Dezentralisierung und Flexibilisierung im Bereich der Produktion, der Beschaffung und des Arbeitskrachteinsatzes.¹⁹ Dabei wurden einzelne Unternehmensteile, Werke oder Werksbereiche zu wirtschaftlich selbstständigen und zum Teil miteinander konkurrierenden »Profit Centern« oder »Business Units« umstrukturiert. In diesem Kontext bezog sich die Flexibilisierung sowohl auf die Arbeitszeiten und Gruppenarbeitsformen als auch auf den Einsatz von Leiharbeit als »Flexibilitätspuffer«, besonders bei Konjunkturschwankungen.²⁰

Einen weiteren Aspekt der Reorganisation stellte die Reduzierung der Fertigungstiefe dar. Dadurch verstärkte sich einerseits, zumal mit der Herausbildung von Zulieferketten, die Abhängigkeit der Zulieferer von den Endherstellern. Die Plattform- und Modularisierungsstrategien, die auf einem modell- und markenübergreifenden Baukasten- bzw. Gleichteile-Prinzip basierten,²¹ ermöglichten die Auslagerung nicht nur der Produktions-, sondern auch der Entwicklungsleistungen an die Zulieferer. Dadurch wurde der Druck auf die internen Komponentenbetriebe intensiviert.²² In

19 | Vgl. u. a. Haipeter, Mitbestimmung, besonders S. 283–293; Kuhlmann, Modellwechsel, S. 220–222; Speidel, Globalisierung, S. 101–103; Lupa, Volkswagen Chronik, S. 152.

20 | Vgl. Haipeter, Arbeit, S. 338 f.; Jürgens, Ulrich/Krzywdzinski, Martin: Die neue Ost-West-Arbeitsteilung. Arbeitsmodelle und industrielle Beziehungen in der europäischen Automobilindustrie, Frankfurt a. M./New York 2010, S. 222–226; Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 43 f.

21 | Vgl. dazu beispielsweise Schade u. a., Sieben Herausforderungen, S. 142–146; Speidel, Globalisierung, S. 99–101; D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert/Seitz, Dieter: »Rationalisierung in Eigenregie«. Ansätze für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW, Hamburg 2000, S. 51–55.

22 | Vgl. Haipeter, Arbeit, S. 341–343; Rehder, Britta: Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel, Frankfurt a. M./New York 2003, S. 125 f.; Dehnen/Wannöfel, Arbeitnehmerinteressenvertretungen, S. 137 f. Zu den Entwicklungen im Kontext der Zulieferindustrie vgl. als Überblick auch Hauser-Ditz, Axel/Mählmeyer, Valentina/Pries, Ludger: Euro-

diesem Kontext wurde z. B. das VW-Werk Braunschweig als Business Unit aus einem Komponentenhersteller in einen Systemlieferanten umgewandelt, der im Wettbewerb mit externen Zulieferern stand, und bei Ford wurden die Komponentenwerke im Jahre 2000 in ein eigenständiges Unternehmen, Visteon, ausgegliedert.²³

Die Umstrukturierungs- und Reorganisationsprozesse besaßen auch eine internationale bzw. globale Dimension. Die internationalen Aktivitäten und die starke Exportorientierung der deutschen (oder in Deutschland produzierenden) Automobilunternehmen gingen nicht nur mit der Markterschließung bzw. -erweiterung in Mittel- und Osteuropa sowie in Asien, sondern auch mit der Herausbildung international und global integrierter Produktionsstrukturen und -netzwerke einher.²⁴ Vor diesem Hintergrund wurde der auf dem internationalen Vergleich, dem Benchmarking der Standorte basierende und dadurch geförderte Standortwettbewerb innerhalb eines Unternehmens, der auch mit einem Wettbewerb zwischen (externen und internen) Zulieferern verbunden war, zu einem zentralen Element der Unternehmenspolitik und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie.

Die Konkurrenz zwischen Produktionsstandorten entwickelte sich unter den Bedingungen des verstärkten Kostendrucks und der erleichterten potenziellen Verlagerungsmöglichkeiten – die u. a. mit der Parallelproduktion in einzelnen Automobilunternehmen zusammenhingen²⁵ – als Investitionskonkurrenz. Die Zuteilung oder der Entzug von Ressourcen vonseiten des Unternehmens folgte dabei der Logik einer Kostenminimie-

päische Betriebsräte. Grenzüberschreitende Koordination in der Automobilzulieferindustrie, Frankfurt a. M./New York 2015, S. 13–17.

23 | Vgl. Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 20; Hauser-Ditz u. a., Mitbestimmung, S. 303; Speidel, Globalisierung, S. 120–123; Haipeter, Mitbestimmung, S. 405–415; Andresen, Mitbestimmen, S. 62–65. Ausführlich zur Restrukturierung des Braunschweiger Werks vgl. D'Alessio/Oberbeck/Seitz, »Rationalisierung in Eigenregie«, S. 56–143.

24 | Vgl. Haipeter, Arbeit, S. 340 f. Vgl. auch Pries, Ludger: Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen: Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie, München/Mering 1999.

25 | Bei Ford und Daimler bestanden im Unterschied zu anderen Herstellern kaum Strukturen der Parallelproduktion. Vgl. Hauser-Ditz u. a., Mitbestimmung, S. 114 f., 338.

rung, sodass Produktions- und Volumenzusagen oder der Auf- und Ausbau von Kapazitäten an einem bestimmten Standort von der Reduzierung der Produktions- und Arbeitskosten abhängig gemacht wurden.²⁶ Der Rentabilitäts-, Flexibilitäts- und Verlagerungsdruck sowie die Wettbewerbsorientierung, nicht nur »nach außen«, sondern auch »nach innen«, wurden zu dem maßgeblichen Rahmen, in dem sich die Praxis der Interessenvertretungen in der Automobilindustrie am Ende des 20. und zu Beginn des 21. Jahrhunderts bewegte – und weiterhin bewegt.

VI.2 Schwerpunkte und Aufgabenfelder des Betriebsratshandelns

In einem solchen Kontext stellten die Erhaltung und Sicherung der Standorte und Beschäftigung, noch stärker als in den 1980er-Jahren, den zentralen Tätigkeitsschwerpunkt der Betriebsräte dar. Durch die Verknüpfung der Standort- und Beschäftigungssicherung mit der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit stand die Praxis der Interessenvertretungen zu einem großen Teil unter dem Primat dieser Erhöhung.²⁷ Ihren deutlichsten Ausdruck fand eine solche Ausrichtung der Betriebsratspolitik in Standort- und Beschäftigungspakten, die mit Geschäftsleitungen abgeschlossen wurden und in denen gegen Investitions-, Produkt- oder Beschäftigungszusagen Zugeständnisse vor allem bei Entgelt, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen oder betrieblichen Sozialleistungen vereinbart wurden.²⁸ Wie bereits erörtert, bildeten die Marktsituation der Unternehmen im Allgemeinen und Verlagerungs- oder Arbeitsplatzabbauandrohungen im Besonderen den Hintergrund der Standortvereinbarungen. Bei Volkswagen wurden diese

26 | Vgl. z. B. Rehder, Bündnisse, S. 124 f.; Rehder, Britta: Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, in: Zeitschrift für Soziologie 35 (2006), S. 227–242, hier S. 230; Speidel, Globalisierung, S. 100; Dehnen/Wannöfel, Arbeitnehmerinteressenvertretungen, S. 138 f.

27 | Vgl. u. a. Speidel, Globalisierung, S. 185–187.

28 | Zu Wettbewerbspakten in der Automobilbranche vgl. zuletzt Behruzi, Daniel: Wettbewerbspakte und linke Betriebsratsopposition. Fallstudien in der Automobilindustrie, Hamburg 2015. Diese Arbeit ist erschienen, als das Manuskript bereits abgeschlossen war. Sie konnte hier deswegen nicht mehr berücksichtigt werden.

Vereinbarungen zwischen Anfang der 1990er-Jahre und Mitte des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts unter den Bedingungen einer sinkenden Produktion in Deutschland, bei Opel/General Motors darüber hinaus unter dem Druck der zum Teil massiven Belegschaftsreduktion (in Bochum wurden zwischen 1990 und 2012 15.000 Arbeitsplätze abgebaut)²⁹ und bei Ford, trotz der steigenden Produktion, im Kontext der teilweise starken Verluste des Unternehmens seit Anfang der 1990er-Jahre abgeschlossen.³⁰ Die Lage des Daimler-Konzerns zeichnete sich durch vielfache Firmenübernahmen und -verkäufe aus, die ebenfalls zum Teil mit Gewinneinbrüchen und Beschäftigungsinstabilität einhergingen.³¹

Zu einem verbreiteten Instrument der Arbeitsregulierung wurden Standort- und Beschäftigungspakte vorwiegend seit der Krise 1992/93, obwohl bereits im vorausgegangenen Jahrzehnt vergleichbare Vereinbarungen, so etwa bei Ford oder bei VW, abgeschlossen worden waren.³² So erstreckte sich eine erste Welle der Vereinbarungen auf die Zeit von 1993 bis 1996 und stand im Zeichen der Bewältigung der Krisenauswirkungen. Jedoch waren die Pakte nicht auf die unmittelbare Krisenbewältigung beschränkt: Auch um die Jahrhundertwende, unter den Bedingungen einer verbesserten Konjunktur, wurde ebenfalls eine Reihe von Standortvereinbarungen ausgehandelt. Eine dritte Welle der Vereinbarungen fiel in die Jahre um die Mitte des ersten Jahrzehnts des neuen Jahrhunderts, als die Lage der Automobilunternehmen weiterhin uneinheitlich und teilweise durch Schwankungen gekennzeichnet war.³³ Schließlich wurden auch in der Krise von 2008/09, im Kontext des »Krisenkorporatismus«, bzw. unmittelbar darauf weitere Standort- und Beschäftigungsvereinbarungen abgeschlossen.³⁴ Die Standortpakte stellten somit vor allem »Wettbewerbs-

29 | Vgl. Blöcker/Palomo/Wannöfel, Chancen, S. 47 f.

30 | Vgl. Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 20–22, 30 f.

31 | Vgl. ebd., S. 22–24, 30; Hauser-Ditz u. a., Mitbestimmung, S. 84–86; Fattmann, 125 Jahre, S. 196–199.

32 | Vgl. Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 9, 20; Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 229 f. sowie Kap. V.3.

33 | Vgl. Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 29–32.

34 | Vgl. z.B. Dribbusch, Sozialpartnerschaft, S. 135–137; Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 276 f.; Blöcker/Palomo/Wannöfel, Chancen, S. 44. Vgl. auch Pernicka/Glassner/Dittmar, When Does Solidarity End?, S. 138–147.

koalitionen« dar, die nicht nur auf direkte Krisenerscheinungen reagierten, sondern auch mit Erwartungen und Präventionsstrategien möglicher Wettbewerbsnachteile verbunden waren.³⁵

Der »Beitrag der Belegschaften« zur Stärkung des Wettbewerbs und zur Erhaltung der Standorte und Beschäftigung bestand dabei in erster Linie im Abbau übertariflicher Leistungen und in der Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitseinsatzes. So wurden auf der Grundlage der Standortvereinbarungen seit den 1990er-Jahren Tarifierhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile angerechnet bzw. nur mit Einschränkungen umgesetzt, Nullrunden oder die Absenkung des Entgelts für Neueingestellte induziert, übertarifliche Zulagen oder, wie bei Opel, das Weihnachtsgeld gekürzt, Arbeitszeitkonten und zusätzliche Samstags(regel)schichten eingeführt sowie Arbeitszeiterhöhungen oder -verkürzungen ohne oder nur mit partiellem Lohnausgleich möglich gemacht.³⁶ In den meisten Unternehmen wurden zudem Pausen und Erholzeiten verringert bzw. mit anderen Zeiten (z. B. Wartungs- oder Qualifizierungszeit) verrechnet, oder es wurde auch eine Reduzierung der Abwesenheitsquote und des Krankenstandes vereinbart.³⁷ In der dritten Welle, in den Jahren 2004 bis 2006, gehörten außerdem der Einsatz von Leiharbeit und die Mobilität der Beschäftigten zwischen den Werken, als Beitrag zur Flexibilisierung und Kostenreduk-

35 | Vgl. Rehder, Britta: Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen? Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung in deutschen Großunternehmen, in: Hartmut Seifert (Hg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven*, Berlin 2002, S. 87–102; Jürgens/Krzywdzinski, *Globalisierungsdruck*, S. 31 f., 53; Speidel, *Globalisierung*, S. 185–189.

36 | Vgl. Jürgens/Krzywdzinski, *Globalisierungsdruck*, S. 33–48, tabellarische Zusammenstellungen S. 39–42, 45; exemplarisch für Daimler Fattmann, 125 Jahre, S. 196–205.

37 | Vgl. u. a. Speidel, *Globalisierung*, S. 184; Kuhlmann, *Modellwechsel*, S. 212–214; Jürgens/Krzywdzinski, *Globalisierungsdruck*, S. 11, 15–17; Fattmann, 125 Jahre, S. 202; Stahlmann/Wendt-Kleinberg, *Engagement*, S. 47; Blöcker/Palomo/Wannöfel, *Chancen*, S. 43. Bei Opel wurde die Auszahlung des Weihnachtsgeldes an die Absenkung der Abwesenheitszeiten bzw. eine vorgegebene Krankenquote geknüpft. Vgl. Jürgens/Krzywdzinski, *Globalisierungsdruck*, S. 15–17; Kuhlmann, *Modellwechsel*, S. 214.

tion, zu Vereinbarungsgegenständen.³⁸ Auch im Umfeld der Krise 2008/09 wurden durch Standortvereinbarungen weiterhin, so etwa bei Daimler oder auch bei Opel, Arbeitszeiten flexibilisiert, Entgelte gesenkt, tarifliche Zuschüsse zur Kurzarbeit gekürzt, Tarifierhöhungen verschoben oder auf übertarifliche Leistungen angerechnet.³⁹ Bei Opel in Bochum akzeptierte die Interessenvertretung dabei auch eine massive Absenkung der Fertigungszeit pro Fahrzeug bei reduzierter Belegschaft.⁴⁰

Diese Ergebnisse der Standortvereinbarungen im Hinblick auf die Zugeständnisse der Arbeitnehmer spiegelten die allgemeine Tendenz in der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsregulierung in der Automobilindustrie um die Jahrhundertwende und zu Beginn des 21. Jahrhunderts wider. Im Rahmen dieser allgemeinen Tendenz bestanden allerdings zwischen den einzelnen Unternehmen auch Unterschiede hinsichtlich der Intensität, Reichweite und Folgen der ausgehandelten Verzichtleistungen. Während in der Dauerkrise von Opel/General Motors die Standort- oder die europäischen Rahmenvereinbarungen vielfach Regelungen zum massiven Belegschaftsabbau, u. a. im Rahmen von Frühverrentungen, Aufhebungsverträgen und Personaltransfer, enthielten oder eine Reduktion der Gruppengesprächsdauer bzw. der Zahl von freigestellten Betriebsräten vorsahen,⁴¹ konnte die Beschäftigung bei VW stabilisiert und zeitweise gesteigert werden.⁴² Dabei wurden die Einschnitte aufseiten der Beschäftigten – verglichen mit anderen Unternehmen – teilweise abgefedert sowie Flexibilitätsreserven aufgebaut. Mit seiner besonderen Struktur der Arbeits- und Sozialbeziehungen und dem Haustarifvertrag stellte Volkswagen auch in dieser Hinsicht einen speziellen Fall dar.

38 | Vgl. Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 43 f.; Jürgens/Krzywdzinski, Ost-West-Arbeitsteilung, S. 222–226.

39 | Vgl. Dribbusch, Sozialpartnerschaft, S. 135; Stahlmann, Michael/Wendt-Kleinberg, Walter: Concession Bargaining, Arbeitskampf und betriebliche Interaktionskultur, in: Gottfried Schweiger/Bernd Brandl (Hg.), Der Kampf um Arbeit. Dimensionen und Perspektiven, Wiesbaden 2010, S. 249–275, hier S. 260–262.

40 | Vgl. ebd., S. 260–261; Blöcker/Palomo/Wannöffel, Chancen, S. 44.

41 | Vgl. ebd., S. 43–45; Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 30–49; Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Concession Bargaining, S. 256–262.

42 | Vgl. z. B. Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 10, 30; Pernicka/Glassner/Dittmar, When Does Solidarity End?, S. 122 f.

Ende 1993 wurde bei VW als Reaktion auf die Krise und den von der Unternehmensleitung kalkulierten Personalüberhang von 30.000 Beschäftigten ein Tarifvertrag zur radikalen Verkürzung der Wochenarbeitszeit um 20 Prozent auf 28,8 Stunden im Jahresdurchschnitt abgeschlossen, der 1994 in Kraft trat. Diese Verkürzung erfolgte ohne Lohnausgleich, jedoch wurden Jahreszahlungen und andere Leistungen, wie etwa das Urlaubsgeld, in monatliche Zulagen umgewandelt, sodass das monatliche Entgelt-niveau relativ stabil gehalten werden konnte. Mit dem Tarifvertrag von 1995 wurde die Viertage- bzw. »Volkswagen-Woche« erneut festgeschrieben und eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit, einschließlich der Arbeitszeitkonten oder Samstagschichten, sowie eine Absenkung der Mehrarbeitszuschläge vereinbart.⁴³ Im Jahre 2006 wurde die Viertagewoche allerdings abgeschafft und die Wochenarbeitszeit wieder auf bis zu 33 bzw. 34 Stunden – ohne Lohnausgleich, jedoch bei einer pauschalen Einmalzahlung in die betriebliche Altersversorgung – erhöht.⁴⁴

Auch mit dem Projekt »Auto 5000« wurde bei Volkswagen ein spezifischer Weg der Arbeits- und Beschäftigungsregulierung beschritten. Im Unterschied zu anderen Vereinbarungen stand hier nicht unmittelbar die Sicherung der vorhandenen Belegschaften, sondern die Schaffung von ursprünglich 5.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen im Mittelpunkt, die im Kontext der um die Jahrhundertwende andauernden Arbeitslosigkeit mit zumeist gering qualifizierten Erwerbslosen besetzt werden sollten.⁴⁵ Gleichwohl bildeten auch in diesem Fall die wirtschaftlichen Markt- und Allokationsentscheidungen des Unternehmens im Hinblick auf Produktzusagen an verschiedene Standorte unter den Bedingungen des Verlage-

43 | Vgl. dazu Speidel, Globalisierung, S. 194–204; Haipeter, Mitbestimmung, S. 341–349; Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 9–11; Andresen, Mitbestimmen, S. 65–67; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 40–46 sowie ausführlich Promberger, Markus: Das VW-Modell und seine Nachfolger. Pioniere einer neuartigen Beschäftigungspolitik, München/Mering 2002.

44 | Vgl. Lupa, Volkswagen Chronik, S. 202; Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 12 f.

45 | Vgl. dazu u. a. Speidel, Globalisierung, S. 204–207; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 52–57; ausführlich Schumann, Michael u. a. (Hg.): Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?, Hamburg 2006.

rungs- und Kostensenkungsdrucks einen maßgeblichen Hintergrund der Vereinbarung.⁴⁶

Im Mittelpunkt des 2001 abgeschlossenen Tarifvertrags standen neben den zusätzlichen Arbeitsplätzen die Bezahlung der neuen Beschäftigten unterhalb des VW-Haustarifs, aber auf dem Niveau des niedersächsischen Flächentarifvertrags – mit Bonussystem und Ergebnisbeteiligung –, die Ausweitung der Wochenarbeitszeit auf durchschnittlich 35 Stunden bei weitgehender Flexibilisierung, die Einführung des Samstags als regelmäßiger Arbeitstag, der Einsatz von Teamarbeit in selbstorganisierten Gruppen, die Erweiterung der Prozesskompetenz und Verantwortung der Beschäftigten sowie ein neues Qualifizierungsmodell parallel zur Produktion.⁴⁷ Im Jahre 2006 wurde ein neuer Tarifvertrag zu »Auto 5000« abgeschlossen und damit das Projekt, wiederum vor dem Hintergrund der internationalen Standortkonkurrenz um Produktzusagen, auf ein weiteres Kfz-Modell ausgedehnt.⁴⁸ Im Jahre 2009 wurden die Auto-5000-Beschäftigten in die Volkswagen AG integriert, sodass nunmehr auch für sie der VW-Haustarifvertrag galt.⁴⁹

Die Besonderheit der Beschäftigungssicherungsvereinbarungen bzw. Wettbewerbspakte bei Volkswagen bestand nicht nur in unkonventionellen Lösungen und spezifischen tarifpolitischen Zielsetzungen, sondern auch in der Verknüpfung der beschäftigungspolitischen und standort- bzw. wettbewerbsorientierten Intentionen mit arbeitspolitischen Innovationen

46 | Vgl. Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 52 f.; Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 31.

47 | Vgl. u. a. Schumann, Michael/Kuhlmann, Martin/Sperling, Hans Joachim: Zwischen Toyota und Tradition. Das VW-Projekt »Auto 5000« als mitbestimmungsjustierte Unternehmenskultur, in: Rainer Benthin/Ulrich Brinkmann (Hg.), Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt a. M./New York 2008, S. 243–258; Schumann, Michael: Ein neues Fabrikkonzept – wissenschaftlich begleitet, in: Schumann u. a., Auto 5000, S. 9–18, hier S. 10–12.

48 | Vgl. Schumann/Kuhlmann/Sperling, Toyota, S. 252; Meine, Hartmut/Schwitzer, Helga: Neuland erfolgreich bearbeitet. Eine Bilanz der Bezirksleitung der IG Metall, in: Schumann u. a., Auto 5000, S. 29–35, hier S. 35; Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 12.

49 | Vgl. Meine, Hartmut/Reusch, Thilo: Integrations-Tarifvertrag Auto 5000, in: WSI Mitteilungen 62 (2009), S. 165–167.

und einer »mitbestimmungsjustierten« Einbeziehung der Beschäftigten«. ⁵⁰ Die Interessenvertretung trat dabei – im Kontext der traditionell konsensualen und kooperativen Orientierung der industriellen Beziehungen bei VW – als Mitgestalter der innovativen Reorganisations- und Qualifizierungsansätze auf und spielte auch bei deren Weiterentwicklung eine aktive Rolle. ⁵¹

Insgesamt zeitigten die Standort- und Beschäftigungsvereinbarungen in den 1990er-Jahren und am Anfang des 21. Jahrhunderts allerdings nur eine eingeschränkte Wirkung. Im Gegenzug zu den Zugeständnissen der Arbeitnehmerseite verzichteten dabei die Unternehmen und das Management zwar u. a. befristet auf betriebsbedingte Kündigungen und sagten Produktionsvolumina oder Investitionen an jeweiligen Standorten zu. Auch der zeitliche Rahmen, in dem solche Zusagen gelten sollten, wurde allmählich vergrößert. ⁵² Jedoch enthielten die Vereinbarungen vielfach auch Revisions- und Ausstiegsklauseln und waren dementsprechend konditioniert. Dadurch konnten die Unternehmenszusagen jederzeit relativiert werden. So wurden mehrere Pakte zum Teil bereits nach kurzer Zeit nach- oder neuverhandelt, wie z. B. bei Daimler/Mercedes-Benz 2004/05 oder bei Opel in den 1990er-Jahren und im neuen Jahrhundert. ⁵³ Daraus resultierte auch die tendenzielle Zunahme der Konzessionen der Belegschaften. Besonders bezeichnend war in dieser Hinsicht die Entwicklung bei Opel/General Motors, wo sich die mit verstärkten Einschnitten für die Arbeitnehmer einhergehenden Standort- und Beschäftigungspakte bzw. »Zukunftsverträge« und weitere Sanierungs- und Restrukturierungsabkommen seit Beginn des 21. Jahrhunderts zunehmend häuften. ⁵⁴

Im Großen und Ganzen konnten die Standortvereinbarungen in der Automobilindustrie mithin den Beschäftigungsabbau (oder die Schließung von Werken wie bei Opel in Bochum) nicht verhindern. Sie schienen vielmehr, besonders bei Opel oder Ford, vorwiegend weniger auf eine Beschäf-

50 | Schumann/Kuhlmann/Sperling, Toyota, S. 246.

51 | Vgl. u. a. ebd., S. 248; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 57–60.

52 | Vgl. Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 34–37, 54; Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 235.

53 | Vgl. ebd., S. 234f., 239; Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 16; Blöcker/Palomo/Wannöfel, Chancen, S. 41–45. Vgl. auch Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 37–49.

54 | Vgl. ausführlich Blöcker/Palomo/Wannöfel, Chancen, S. 37–48.

tigungssicherung im engeren Sinne als auf die Sicherstellung einer »sozial-verträglichen« Personalreduktion hinauszulaufen.⁵⁵ Unabhängig von ihrer Rolle als einer Form von Concession Bargaining⁵⁶ brachten diese Vereinbarungen zugleich auch wesentliche Tendenzen in der Entwicklung der industriellen Beziehungen in der Branche – und darüber hinaus – am Ende des 20. und im frühen 21. Jahrhundert zum Ausdruck.

In den betrieblichen Standort- und Wettbewerbspakten wurde zum einen die Verbetrieblichung der Arbeits- und Interessenregulierung im Allgemeinen und der Tarifpolitik deutlich. Unter dem Druck der Flexibilisierung gewann damit die betriebliche Ebene der Arbeitsbeziehungen gegenüber der überbetrieblichen, vor allem dem Flächentarifsystem, zunehmend an Gewicht.⁵⁷ Mit dieser Gewichtsverschiebung war, zum anderen, auch die sich seit den früheren Perioden der Mitbestimmungsentwicklung fortsetzende Ausweitung der Kompetenzen und Arbeitsfelder der Betriebsräte im Kontext der Professionalisierung der Interessenvertretungsarbeit verbunden. Diese Kompetenzen und Arbeitsfelder implizierten nunmehr vielfach Fragen der Investitions-, Planungs- und Beschaffungspolitik der Unternehmen bzw. der strategischen Standortentwicklung und gingen damit noch stärker über die rechtlich fixierten Mitbestimmungsregelungen hinaus.⁵⁸ Dadurch wurden, auch abgesehen von konkreten Resultaten und Wirkungen der Vereinbarungen, jene Fragen und die Unternehmenspolitik im Ganzen zum Gegenstand und maßgeblichen Schwerpunkt des Aushandlungsprozesses zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen. Die Gestaltung dieser Beziehungen selbst wurde somit zu einem zentralen Faktor der Standort- und Unternehmensentwicklung.⁵⁹

55 | Vgl. zusammenfassend Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 46, 54.

56 | Zu unterschiedlichen Konnotationen dieses Begriffs im Kontext der Entwicklungen in der europäischen Automobilindustrie vgl. Speidel, Globalisierung, S. 164–170.

57 | Vgl. u.a. Haipeter, Arbeit, S. 346f., 356f.; Sperling, Hans Joachim: Gewerkschaftliche Betriebspolitik, in: Wolfgang Schroeder (Hg.), Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 485–504, hier S. 497–501; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 620–626.

58 | Vgl. u.a. Haipeter, Mitbestimmung, S. 301f., 415; Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 228f.

59 | Vgl. z.B. Kädler/Sperling, Globalisierung, S. 287, 291; Haipeter, Mitbestimmung, S. 470f.

Die mit all diesen Prozessen zusammenhängende Situation und die veränderte Rolle der Betriebsräte manifestierten sich nicht nur in Standortvereinbarungen, sondern auch in anderen Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen der Interessenvertretungen. Im Kontext der Standortsicherung und -konkurrenz, des Kosten-, Rentabilitäts- und Flexibilisierungsdrucks agierten sie auf dem »neue[n] Politikfeld strategischer Entwicklungen bei Kompetenzen und Produkten« beispielsweise als »Berater, Betreuer und Gestalter interner Optimierungsprozesse« und beteiligten sich an der Erschließung neuer Technologien und Produktfelder.⁶⁰ In diesem Kontext prüften sie Geschäftspläne der Unternehmen bzw. erstellten eigene Planungskonzepte, Preisberechnungen und Schwachstellenanalysen.⁶¹ Unter den besonderen Bedingungen von Volkswagen gestalteten sie darüber hinaus weitgehend die Umstrukturierung der Beschaffungsprozesse mit. Durch die Betriebsvereinbarung zum sogenannten Global und Forward Sourcing (1993) sicherte sich die Interessenvertretung umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Angebotserstellung für einzelne Produkte wie beim Produktentstehungsprozess insgesamt.⁶² Auch bei Opel entwickelten Betriebsräte Initiativen zur Organisation der Beschaffungs- bzw. Insourcingprozesse oder zu neuen Produkten, Komponenten und Arbeitszeitmodellen.⁶³

Wie bereits in den 1980er- und zum Teil den 1970er-Jahren bedeutete eine solche Erweiterung der Praxisfelder der Mitbestimmung eine – zumindest partielle – Übernahme von Aufgaben, die herkömmlich zu den Kompetenzgebieten des Managements gehörten. Diese Erweiterung hatte, worauf noch zurückzukommen sein wird, weitreichende Auswirkungen auf die Stellung der Interessenvertretungen im betrieblichen System der Arbeits- und Sozialbeziehungen. Die fortschreitenden Wandlungen dieser Stellung äußerten sich im Hinblick darauf auch in weiteren Aktivitätsfeldern der Betriebsräte wie z.B. in der Arbeits(re)organisation und der Gestaltung der Rationalisierung. Zu den zentralen Themen der Interessenvertretungspolitik in dieser Hinsicht gehörten auch in den 1990er-Jahren und

60 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 282, 415.

61 | Vgl. etwa Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 201 f.; Fetzer, Paradoxes, S. 134.

62 | Vgl. Speidel, Globalisierung, S. 116–118; Andresen, Mitbestimmen, S. 64; Haipeter, Mitbestimmung, S. 384f.

63 | Vgl. Blöcker/Palomo/Wannöffel, Chancen, S. 62.

im beginnenden 21. Jahrhundert die mit der Übernahme und Adaptation japanischer Produktionsmethoden bzw. der »Lean Production« zusammenhängende Gruppen- und Teamarbeit sowie die innerbetriebliche, aber auch betriebsübergreifende Arbeits-, Interaktions- und Wertschöpfungs-optimierung, vor allem im Rahmen des »kontinuierlichen Verbesserungsprozesses« (KVP).

Bei Auseinandersetzungen mit dem Management um den Einsatz von Gruppen- und Teamarbeit waren die Intentionen und das Handeln der Interessenvertretungen auf die Implementierung »strukturinnovativer«, humanisierungsfördernder Formen sowie auf die Sicherung und Stärkung der Rolle des Betriebsrats als Mitbestimmungsorgan gerichtet. Ansätze zu solchen Formen wurden von den Geschäftsleitungen, so etwa bei Volkswagen im Rahmen von »Auto 5000«, teilweise verfolgt. Dabei wurden unter Mitwirkung der Betriebsräte selbstorganisierte Arbeitsteams mit flachen Hierarchien, gewählten Teamsprechern, weitgehender Aufgabenintegration und Eigenverantwortung installiert sowie die Funktionen von Meistern reorganisiert und neu profiliert.⁶⁴ Im Branchenmaßstab wurden jedoch »strukturinnovative« Elemente der Gruppenarbeit seit den 1990er-Jahren immer stärker zugunsten »strukturkonservativer« reduziert,⁶⁵ und auch bei VW stieß die Einführung jener innovativen Formen auf Schwierigkeiten, die zu einem großen Teil mit Spannungen im Hinblick auf die neue Rolle der Meister zusammenhingen.⁶⁶

64 | Vgl. Schumann/Kuhlmann/Sperling, Toyota, S. 248f.; Schumann, Fabrikkonzept, S. 11–14. Zur Umstrukturierung der Meisterorganisation bei VW im Kontext der Beratungs- und Dienstleistungsorientierung vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 295–297.

65 | Vgl. als Beispiele Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 59–65; Fattmann, 125 Jahre, S. 199; Haipeter, Mitbestimmung, S. 427; außerdem Kocyba, Hermann/Vormbusch, Uwe: Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau, Frankfurt a.M./New York 2000; Kuhlmann, Modellwechsel, S. 222–225, 230 u.ö. sowie Kuhlmann, Martin: Perspektiven der Arbeitspolitik nach der Krise: Entwicklungslinien und Handlungsbedingungen, in: WSI Mitteilungen 62 (2009), S. 675–682, hier S. 676–679.

66 | Vgl. Andresen, Mitbestimmen, S. 72f.; Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 184f.

Vergleichbare Entwicklungstendenzen zeichneten sich auch bei der Implementierung von KVP ab.⁶⁷ Dabei wurden unbeschadet der zum Teil intensiven Beteiligung der Interessenvertretungen auch Grenzen dieser Rationalisierungsstrategien deutlich. Bei Volkswagen wurden KVP und Qualitätszirkel in den 1990er-Jahren durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung integriert. Zugleich erwies sich ihre Kontinuität als brüchig; sie ersetzen nicht die alten Strukturen, sondern bestanden parallel zu diesen.⁶⁸ Dabei beförderten sie, als eine Managementstrategie, auch eine durchgängige, externe wie interne Kundenorientierung, die zwar durch Elemente einer Mitarbeiterorientierung im Sinne des Abbaus hierarchischer Strukturen partiell ergänzt wurde, aber im Wesentlichen eine Äußerung der »Ökonomisierung« und dienstleistungsförmigen Orientierung von betrieblichen Arbeits- und Sozialbeziehungen darstellte.⁶⁹ Als »Rationalisierung in Eigenregie«⁷⁰ führte KVP u. a. zur Leistungsverdichtung und zum Abbau von Arbeitsplätzen, wenngleich dieser etwa bei VW durch weitreichende Rationalisierungsschutzmaßnahmen abgemildert wurde.⁷¹

Im Ganzen zeichneten sich die Entwicklung der Betriebsratspraxis und deren Erträge bzw. Reichweite am Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts durch ambivalente Tendenzen aus. Einerseits konnten vor dem Hintergrund der weiteren Ausdehnung der Arbeits- und Problemfelder und der Übernahme neuer Aufgaben die Möglichkeiten der Interessenvertretungen, innerbetriebliche, aber auch betriebsübergreifende Prozesse zu beeinflussen, mitzugestalten und dabei eigene Akzente zu setzen – vor allem unter den relativ günstigen Rahmenbedingungen wie bei VW – ge-

67 | Zum Einfluss von KVP auf die Arbeitsbeziehungen und Machtverhältnisse im Betrieb vgl. etwa die Fallanalyse von Frerichs, Melanie: Innovationsprozesse und organisationaler Wandel in der Automobilindustrie. Eine prozesssoziologische Analyse betrieblicher Machtproben, Wiesbaden 2014.

68 | Haipeter, Mitbestimmung, S. 418 f., 295; Andresen, Mitbestimmen, S. 72.

69 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 294–297; Gaedeke, Oliver/Hurre, Gerd: Betriebsratsarbeit in logistischen Produktionsketten: Beispiel Automobilindustrie, in: Industrielle Beziehungen 6 (1999), S. 476–485, hier S. 477. Vgl. außerdem die Ausführungen zur »Verschiebung der Grenzen zwischen Markt und Organisation« bei D'Alessio/Oberbeck/Seitz, »Rationalisierung in Eigenregie«, S. 16–41.

70 | D'Alessio/Oberbeck/Seitz, »Rationalisierung in Eigenregie«.

71 | Vgl. Andresen, Mitbestimmen, S. 71 f.; für Opel Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 65–67.

stärkt werden.⁷² Andererseits führten die Standortkonkurrenz sowie der Kosten- und Verlagerungsdruck auch zu einer Zunahme von Zugeständnissen im Rahmen von Concession Bargaining, was auf eine Verschiebung der Machtrelationen zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen hindeutete.⁷³ Wie in der gesamten Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie hingen auch hier die konkreten Resultate und Ausprägungen der Interessenvertretungspraxis, die Spielräume und der Durchsetzungsgrad der Betriebsräte von deren jeweiliger Stellung in den betrieblichen Sozialordnungen ab.⁷⁴

Neben den Veränderungen in den Handlungsorientierungen und -schwerpunkten der Interessenvertretungen auf Betriebsebene und der Ebene des Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrats gewann seit den 1990er-Jahren auch die europäische Dimension der Interessenvertretungspraxis zunehmend an Bedeutung. Die in der ersten Hälfte und um die Mitte dieses Jahrzehnts gebildeten Europäischen Betriebsräte (EBR) spielten eine wesentliche Rolle in der Regulierung der Arbeits- und Sozialbeziehungen in Automobilunternehmen, auch wenn ihre rechtlich festgelegten Möglichkeiten im Vergleich zum deutschen Mitbestimmungssystem relativ begrenzt sind.⁷⁵ Der Stellenwert und die Effektivität dieser Organe waren

72 | Vgl. beispielsweise Osterloh, Bernd: Neue Trends in der Betriebsratsarbeit. Die Zukunftsstrategie des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG, in: Werner Neubauer/Bernd Rudow (Hg.), Trends in der Automobilindustrie. Entwicklungstendenzen – Betriebsratsarbeit – Steuer- und Fördertechnik – Gießereitechnik – Informationstechnologie und -systeme, München 2012, S. 15–34, hier S. 19; Gaedeke/Hurrle, Betriebsratsarbeit, S. 484 sowie etwa Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 34–38 u.ö. Zur betriebsübergreifenden Dimension am Beispiel von General Motors vgl. auch Blöcker, Antje/Wannöffel, Manfred: Erweiterte Arbeitspolitik für standortübergreifende Produktionssysteme, in: WSI Mitteilungen 63 (2010), S. 618–625.

73 | Vgl. z. B. Haipeter, Arbeit, S. 346f.; Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 53–56; allgemein auch Schmidt/Trinczek, Betriebsrat, S. 120. Vgl. außerdem Kädtler/Sperling, Globalisierung, S. 292f.

74 | Vgl. dazu die nächsten Abschnitte.

75 | Vgl. als Überblick Platzer, Hans-Wolfgang: Europäische Betriebsräte, in: Schroeder, Handbuch Gewerkschaften, S. 637–655; Müller-Jentsch, Walther: Strukturwandel der industriellen Beziehungen. »Industrial Citizenship« zwischen Markt und Regulierung, Wiesbaden 2007, S. 135–140; mit Bezug zur Auto-

jedoch unterschiedlich und hingen von den jeweiligen Produktions-, Absatz- und Managementstrukturen auf der einen und von ihrem reziproken Verhältnis zu den Werks- und Gesamtbetriebsräten in Deutschland auf der anderen Seite ab.

So war der EBR bei Opel (General Motors Europe) zwar in hohem Maße aktiv und konfliktfähig. Unter den Bedingungen der Dauerkrise des Konzerns organisierte er europäische Aktionstage, Protest- und Solidaritätsveranstaltungen und schloss auch europäische Rahmenvereinbarungen ab, die u. a. als Grundlage für Standortverträge in Deutschland, etwa in Bochum, dienten und auch zu einer fairen Verteilung der Krisen- und Restrukturierungslasten beitragen sollten.⁷⁶ Dieser Aktivitätsgrad ergab sich sowohl aus dem hohen, strukturell bedingten Regulierungsbedarf bei GME als auch aus der zunehmend konfrontativeren und härteren Politik des Managements, das die einzelnen europäischen Standorte in einem »inszenierten Wettbewerb« gegeneinander ausspielte.⁷⁷ Jedoch erwies sich die Wirksamkeit seiner Aktionen und Vereinbarungen in letzter Instanz als gering, konnten doch weder Belegschaftsabbau noch Standortschließungen in Europa abgewendet werden.⁷⁸

Der EBR von Daimler (bzw. DaimlerCrysler) war demgegenüber, wiederum strukturell bedingt, weniger aktiv, relativ schwach koordiniert und hatte eine eher untergeordnete Bedeutung für die industriellen Beziehungen im Unternehmen. Er stellte vielmehr eine Kommunikationsplattform

mobilindustrie auch Hertwig, Markus/Pries, Ludger/Rampeltshammer, Luitpold: Stabilizing effects of European Works Councils: Examples from the automotive industry, in: *European Journal of Industrial Relations* 17 (2011), S. 209–226.

76 | Vgl. Dehnen/Wannöfel, Arbeitnehmerinteressenvertretungen, S. 142 f.; Pernicka/Glassner/Dittmar, When Does Solidarity End?, S. 130–133, Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 19 f.

77 | Vgl. Blöcker/Palomo/Wannöfel, Chancen, besonders S. 43 f.; Hauser-Ditz u. a., Mitbestimmung, S. 374 f.; Pernicka/Glassner/Dittmar, When Does Solidarity End?, S. 127–129; Greer, Ian/Hauptmeier, Marco: Political Entrepreneurs and Co-Managers: Labour Transnationalism at Four Multinational Auto Companies, in: *British Journal of Industrial Relations* 46 (2008), S. 76–97, hier S. 86–88.

78 | Vgl. Hauser-Ditz u. a., Mitbestimmung, S. 373–375; Pernicka/Glassner/Dittmar, When Does Solidarity End?, S. 139 f. Vgl. auch Haipeter, Thomas: Der Europäische Betriebsrat bei General Motors – Auf dem Weg zur europäischen Mitbestimmung?, in: *WSI Mitteilungen* 59 (2006), S. 617–623.

und ein Informationsorgan dar, besaß aber auch durchaus Handlungs- und Organisationspotenziale, die bei Bedarf aktiviert werden konnten.⁷⁹ Auch bei Ford wurde der EBR vom Management als ein Informations- und Konsultationsorgan wahrgenommen. Gleichwohl konnte er als anerkanntes, respektiertes und kooperationsbereites Gremium breite Aktivitäten entfalten und eine zentrale Rolle etwa beim Interessenausgleich im Auslagerungsprozess von Visteon spielen.⁸⁰ Am Ende des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts erlangte er zudem offiziell ein Verhandlungsmandat, das seine Position und Bedeutung nunmehr auch formal aufwertete.⁸¹

Im speziellen Fall von Volkswagen bildete der Europäische (Konzern-) Betriebsrat schließlich eine Art »zusätzliche Machtressource der Interessenvertretung in Wolfsburg«.⁸² Die Vertretungswirkung seiner Aktivitäten und deren Ergebnisse konnten für sich genommen zwar als relativ gering erscheinen, jedoch wurde er von den Akteuren der industriellen Beziehungen als ein effektives, vorteilhaftes und bedeutsames Organ empfunden. Die relativ erfolgreiche Regulierung und Gestaltung dieser Beziehungen auf europäischer Ebene ging somit im Wesentlichen auf die Zusammenarbeit, Vernetzung und Verflechtungen des EBR mit den anderen Strukturen der Mitbestimmung und Interessenregulierung bei VW zurück und war dadurch ein Resultat des Gesamtsystems der Interessenregulierung im Konzern.⁸³

79 | Vgl. Pernicka/Glassner/Dittmar, *When Does Solidarity End?*, S. 115 f. Vgl. dazu auch Greer/Hauptmeier, *Entrepreneurs*, S. 81–84.

80 | Vgl. u. a. Hauser-Ditz u. a., *Mitbestimmung*, S. 338 f.; Greer/Hauptmeier, *Entrepreneurs*, S. 84–86.

81 | Vgl. Hauser-Ditz u. a., *Mitbestimmung*, S. 316.

82 | Ebd., S. 156.

83 | Vgl. ebd., S. 157–162. Vgl. dazu auch Widuckel, *Paradigmenentwicklung*, S. 60–74; Greer/Hauptmeier, *Entrepreneurs*, S. 89–91; Pernicka/Glassner/Dittmar, *When Does Solidarity End?*, S. 133–135 sowie Knirsch, Nina: *Betriebliches Co-Management und Standortkonkurrenz. Gewerkschaftliche Solidarität und Beschäftigungssicherung im Europäischen Betriebsrat*, Münster 2014, S. 200–262. 1998/99 wurde bei VW außerdem ein Welt-Konzernbetriebsrat gegründet, der nach ähnlichen Struktur- und Wirkungsprinzipien wie der EBR aufgebaut war und später mit diesem auch integriert wurde. Vgl. Pernicka/Glassner/Dittmar, *When Does Solidarity End?*, S. 126 f., 133–135; Widuckel, *Paradigmenentwicklung*, S. 67–74; Lupa, *VW Chronik*, S. 174.

Insgesamt wurde die europäische Ebene der Mitbestimmung mit der Bildung und der Tätigkeit der Europäischen Betriebsräte aufgewertet und nahm auch in der Praxis der Interessenvertretungen in Deutschland einen immer gewichtigeren Platz ein.⁸⁴

VI.3 Praxis der Betriebsräte im Kontext der Managementpolitik

Das Verhältnis der Betriebsräte zum Management war u. a. durch zwei wesentliche Faktoren bedingt. In dieser Hinsicht bestanden ebenfalls Kontinuitätsmomente in der historischen Entwicklung der Mitbestimmung in der Automobilindustrie. Erstens stellte das Management in den Automobilunternehmen auch am Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts nach wie vor keinen geschlossenen Block dar, sondern war in sich heterogen. Zwischen dem zentralen und lokalen Management bzw. zwischen der Unternehmens-/Konzern- und den Werksleitungen bestanden zum Teil unterschiedliche, divergierende oder gar gegensätzliche Interessen. Solche Unterschiede hingen mit dem expliziten oder impliziten Gegeneinander-ausspielen von Standorten im Zuge der Benchmarkingverfahren oder auch mit strukturell angelegten Autonomiekonflikten zwischen verschiedenen Managementebenen zusammen.

Vor diesem Hintergrund wurden auch Koalitionsmöglichkeiten zwischen Betriebsräten und lokalem Management begünstigt. Dadurch konnten Werksleitungen und Arbeitnehmervertretungen an einem Standort gemeinsam für dessen Sicherung im Hinblick auf Investitionen, Produktions- und Volumenzusagen eintreten oder auch gemeinsame Angebote bei Ausschreibungen erstellen.⁸⁵ Bei Daimler setzten sich beispielsweise das Werksmanagement und der Betriebsrat in den 1990er-Jahren zusammen für die Ansiedlung der Motorenproduktion in Stuttgart ein.⁸⁶ In einigen

84 | Zur Bedeutung der transnationalen Erwerbsregulierung und grenzüberschreitenden Rahmenvereinbarungen vgl. auch Dehnen, Veronika: Grenzüberschreitende Verhandlungen. Wie Akteursdynamiken und institutionelle Umwelten Internationale Rahmenvereinbarungen beeinflussen, Frankfurt a.M./New York 2014.

85 | Vgl. beispielsweise Gaedeke/Hurrle, Betriebsratsarbeit, S. 479; Speidel, Globalisierung, S. 218.

86 | Vgl. Kädler/Sperling, Globalisierung, S. 290–292; Fattmann, 125 Jahre, S. 197.

Unternehmen versuchten die Interessenvertretungen auch, die personale Besetzung des lokalen und zum Teil des zentralen Managements – zur »Sicherung der Bündnisfähigkeit« – zu beeinflussen.⁸⁷

Bei Ford und besonders bei Opel/General Motors waren die Interessenkonstellationen innerhalb des Managements noch zusätzlich durch die Konzernstrukturen im Hinblick auf Deutschland und Europa verkompliziert.⁸⁸ Um die Jahrhundertwende war das deutsche Management bestrebt, in Auseinandersetzungen mit der GM-Zentrale die Autonomie der Konzerntochter Opel zu erhalten, und trat der an der Preis- und Arbeitskostenkonkurrenz der Standorte ausgerichteten Wettbewerbsstrategie des Konzerns entgegen. Dabei wurde es, in einer Art von »klassenübergreifender«, auf partiellen Interessenkoinzidenzen basierender Koalition, von den Betriebsräten unterstützt und konnte von den Handlungs- und Netzwerkressourcen der Arbeitnehmerseite profitieren.⁸⁹

Demgegenüber verliefen die Spannungslinien im Management bei Volkswagen, wiederum bedingt durch strukturelle und unternehmensspezifische Faktoren, eher entlang der Einstellungen zur Umstrukturierung der Produktions-, Arbeits- und Unternehmensorganisation. Die Bündnisse zwischen reform- und modernisierungsorientierten Fraktionen im Management und der Interessenvertretung nahmen dabei die Form von »Modernisierungs-« und »Innovationskoalitionen« an.⁹⁰ Solche Bündnisse konnten im Kontext des Standortwettbewerbs ebenso auch auf Werksebene aufkommen. Bei VW wurde dieser Prozess durch neue, dezentralisierte institutionelle Strukturen in den Arbeits- und Sozialbeziehungen und der Mitbestimmung, die Standortsymposien, gefördert. Bei den jährlichen, seit Beginn der 1990er-Jahre stattfindenden Symposien kamen jeweils Vertreter des Konzern- und Markenvorstandes, des Werksmanagements und des Betriebsrats zusammen, um die Zukunftsstrategien, Entwicklungsmöglichkeiten und Investitionsschwerpunkte des Werks zu diskutieren. Dadurch ließen sich, u. a. unter den Bedingungen »standortspezifischer

87 | Vgl. Gaedeke/Hurrie, Betriebsratsarbeit, S. 480; Fetzer, Paradoxes, S. 134.

88 | Vgl. auch Kap. V.3.

89 | Vgl. Rehder, Bündnisse, S. 179–182.

90 | Vgl. Haipeter, Mitbestimmung, S. 298 f., 437 u. ö.; Andresen, Mitbestimmen, S. 62.

Allianzbildungen«, ⁹¹ auch Investitionsentscheidungen vorbereiten. Die Interessenvertretungen waren somit in Planungsprozesse einbezogen, konnten gegebenenfalls Mängel in Unternehmensplanungen aufzeigen und ihre Gestaltungsansprüche an die Standort- und Unternehmensentwicklung insgesamt geltend machen. ⁹²

Den zweiten Faktor, von dem im Rahmen innerbetrieblicher Handlungskonstellationen weitreichende Auswirkungen auf die Gestaltung des Verhältnisses von Betriebsrat und Management ausgingen, stellten die Ausrichtung der Politik der Geschäftsleitungen und ihr Wandel dar. So entfaltete sich dieses Verhältnis bei VW im Rahmen der traditionell kooperativen Sozialbeziehungen auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene, die zwar einzelne Konflikte nicht ausschlossen, unter denen aber partnerschaftliche, konsensuale Konfliktbewältigungsstrategien vielfach überwogen. Dabei wurden die Betriebsräte in ihrer Rolle als aktive Mitgestalter der Reorganisations- und Innovationsprozesse von der Arbeitgeber- bzw. Managementseite weitgehend anerkannt. ⁹³

Auch bei Ford stellte sich im Großen und Ganzen, durch unterschiedlich geprägte historische Entwicklungsperioden hindurch, ein weniger konfrontatives Verhältnismuster zwischen Management und Interessenvertretung ein, das auf der Anerkennung der Betriebsräte als professioneller Partner basierte. ⁹⁴ Die in der Tendenz nichtkonfrontative Beziehungskonstellation bedeutete gleichwohl auch hier keinen Verzicht des Managements auf das Gegeneinanderausspielen von Standorten. So wurden 2005 bei Produktions- und Investitionsentscheidungen zwischen Deutschland und Spanien separate Abkommen mit den lokalen Interessenvertretungen bzw. Gewerkschaften abgeschlossen, ohne dass sich der Europäische Betriebsrat einschaltete. ⁹⁵

91 | Speidel, Globalisierung, S. 218.

92 | Vgl. dazu u. a. Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 46–52; Andresen, Mitbestimmen, S. 56–61; Haipeter, Mitbestimmung, S. 301 f.

93 | Vgl. ebd., S. 302, 471. Zur »spezifischen Governance-Struktur« von Volkswagen in diesem Zusammenhang vgl. aus der Perspektive der mit dem Regulationsansatz kombinierten Feldanalyse auch Reitmayer, Feld, S. 66–69.

94 | Vgl. etwa Greer/Hauptmeier, Entrepreneurs, S. 84–86; Hauser-Ditz u. a., Mitbestimmung, S. 317, 334–340 (beide mit Akzent auf der europäischen Ebene).

95 | Vgl. Greer/Hauptmeier, Entrepreneurs, S. 86.

Besonders markant traten Korrelationen zwischen der Politik des Managements und der Ausrichtung der Arbeits- und Sozialbeziehungen in Unternehmen und Betrieb bei Opel/General Motors hervor. Um 2004, vor dem Hintergrund der im Zuge einer Zentralisierung der Unternehmensstrukturen erfolgten Konzentration der Entscheidungskompetenzen in der europäischen GM-Zentrale in Zürich, vollzog sich ein Wechsel in der bislang relativ gemäßigten Politik des Managements im Rahmen von Konzessionsverhandlungen.⁹⁶ Dabei wurde im Kontext des forcierten internen Standortwettbewerbs der Verlagerungs-, Rentabilitäts- und Flexibilisierungsdruck auf die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen deutlich erhöht. In der Folge nahmen das Ausmaß und die Intensität der Zugeständnisse vonseiten der Belegschaften, besonders im Bochumer Werk, aber auch die durch die Betriebsräte zumindest partiell mitgetragene Konfliktbereitschaft der Beschäftigten zu.⁹⁷

Aufgrund der historisch bedingten Position des Managements im Rahmen der betrieblichen Sozialordnungen in den Opel-/GM-Werken sowie der Bezüge dieser Position zu US-amerikanischen Mustern der industriellen Beziehungen waren auch die Möglichkeiten der Interessenvertretungen auf verschiedenen Ebenen, unbeschadet der konfliktorischen Potenziale der Belegschaften, eingeschränkt. Nicht zuletzt äußerte sich dies in der Schließung der Werke in Bochum oder Antwerpen. Zugleich stellte um die Jahrhundertwende und im frühen 21. Jahrhundert wie in vorangegangenen Perioden die Situation der Arbeitnehmerseite selbst, vor allem im Hinblick auf die Ausformung der Beziehungen zwischen Betriebsräten, Beschäftigten und Gewerkschaft, ein ebenfalls zentrales Moment der betrieblichen Handlungskonstellationen dar, durch welches u.a. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Wirksamkeit und Reichweite der Interessenvertretungspraxis in Unternehmen und Betrieben der Automobilindustrie bedingt waren.

96 | Vgl. Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 37; Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Concession Bargaining, S. 251 f.; Blöcker/Palomo/Wannöfel, Chancen, S. 42 f., 57 f.; Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 236.

97 | Vgl. ausführlich Blöcker/Palomo/Wannöfel, Chancen, S. 43–72; Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 37–49.

VI.4 Interessenvertretung, Belegschaft und Gewerkschaft

Das wechselseitige Verhältnis zwischen Betriebsräten, Belegschaften und Gewerkschaft entwickelte sich seit den 1990er-Jahren im Spannungsfeld von Unterstützung, Mobilisierung und Legitimationsproblemen. Unter den Bedingungen der zunehmenden Konzessionen und der Wettbewerbskoalitionen mit dem Management waren die Interessenvertretungen nach wie vor auf die Unterstützung der Belegschaften, der Basis, angewiesen. Eine erfolgreiche Mobilisierung konnte dabei die Verhandlungsposition und die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats stärken. So wurden etwa Verhandlungen um den Standorterhalt, Beschäftigungsgarantien oder auch Verlagerungs- und Schließungsdrohungen bzw. Sanierungsankündigungen seitens der Geschäftsleitungen vielfach von Protestaktionen, Warnstreiks oder spontanen Arbeitsniederlegungen begleitet.⁹⁸ Zugleich traten dabei auch, wie oben bereits angedeutet, die Grenzen der Standortpakte und »Zukunftsverträge« sowie der Praxis von Concession Bargaining insgesamt hervor, da sich beispielsweise auch im Falle einer relativen Verbesserung der ausgehandelten Konditionen – etwa im Sinne einer Verlängerung der Laufzeiten der Vereinbarungen – Verlagerungen und Personalabbau mitunter nicht verhindern ließen.⁹⁹

Vor einem solchen Hintergrund verschärften sich für die Interessenvertretungen Legitimationsprobleme. Einen zusätzlichen Faktor bildete dabei auch die der Praxis der Interessenvertretungen traditionell innewohnende Spannung zwischen sozialpartnerschaftlichen und »klassenkämpferischen«, konfliktorischen Momenten, die ebenfalls mit Einstellungen und Haltungen der Basis zusammenhing. Eine maßgebliche Rolle bei den konkreten Ausprägungen und Bewältigungs- und Lösungsversuchen der Legitimationsprobleme spielten vor allem die Stellung des IG-Metall-Vertrauenskörpers im Interessenvertretungssystem im Betrieb sowie die jewei-

98 | Vgl. exemplarisch ebd., S. 32; Dribbusch, Sozialpartnerschaft, S. 137; Jürgens/Krzywdzinski, Globalisierungsdruck, S. 11 f.

99 | Vgl. ebd., S. 46–48, 54 f.; Fattmann, 125 Jahre, S. 205; aus der Perspektive der Erschöpfung der Outputlegitimität: Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 234 f. Zu Auseinandersetzungen innerhalb der Interessenvertretungen im Zusammenhang mit den Standortpakten vgl. am Beispiel von Daimler und Opel ausführlich Behruzi, Wettbewerbspakte (vgl. dazu Anm. 28 in diesem Kapitel).

ligen historischen Traditionen dieses Systems, die die innerbetrieblichen Handlungskonstellationen vielfach bedingten.

So konnten bei Volkswagen, besonders in Wolfsburg, aber auch in anderen Werken, im Kontext der starken, mit dem Betriebsrat »verschränkten« gewerkschaftlichen Organisation im Betrieb, einem Organisationsgrad von über 90 Prozent und einer auf dem Prinzip der Geschlossenheit aufbauenden Interessenvertretung eventuell auftretende Legitimitätseinbußen aufgefangen werden. Während bei der Betriebsratswahl 1994 die IG Metall aufgrund der im Jahr zuvor erfolgten Einigung zur Verkürzung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich (Viertagewoche) ca. zehn bis 15 Prozent der Stimmen in allen Werken verlor und in Wolfsburg bei Lohnempfängern lediglich auf knapp 80 Prozent kam – ohne dass sich nennenswerte oppositionelle Gruppierungen oder Strömungen bilden konnten –, erreichte ihr Stimmenanteil bei der nächsten Wahl 1998 bereits über 90 Prozent.¹⁰⁰

Der starke, gewerkschaftlich eingebundene Vertrauenskörper erfüllte dabei signifikante Kommunikations- und Organisationsfunktionen. Er agierte nicht nur als Vermittler der Betriebsratspolitik gegenüber der Belegschaft, sondern hinterfragte diese Politik auch kritisch im Hinblick auf die Interessen und Stimmungen der Beschäftigten. Damit sollte er auch eine korrigierende Rolle gegenüber der weitgehend sozialpartnerschaftlichen Prägung der Beziehungen der Interessenvertretung zum Management spielen.¹⁰¹ Eine solche, historisch gewachsene Ausformung des Interessenvertretungssystems ermöglichte eine breite Mobilisierung der Beschäftigten, um gegebenenfalls den Forderungen der Arbeitnehmerseite Nachdruck zu verleihen. Diese Mobilisierung und damit verbundene Protestaktionen oder Arbeitsniederlegungen stellten, u.a. als Legitimationsressource, ein

100 | Vgl. Haipeter, *Mitbestimmung*, S. 444, 449. Bei den Angestellten betrugen die entsprechenden Stimmenanteile 68 resp. 83 Prozent. Bei der Wahl von 1994 verlor die IG Metall Stimmen in erster Linie zugunsten des CMV und der DAG (ebd.). Vgl. auch Eckardt, *Qualifiziert diskutieren*, S. 199. Das Gruppenprinzip bei der Durchführung der Betriebsratswahlen (Lohn- und Gehaltsempfänger) wurde erst mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 aufgehoben. Vgl. u. a. Wassermann, *Betriebsräte*, S. 226 f.; Milert/Tschirbs, *Demokratie*, S. 637.

101 | Vgl. Speidel, *Globalisierung*, S. 224 f.

komplementäres Element zu der in ihrer Grundausrichtung kooperativ-konsensualen Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte bei VW dar.¹⁰²

Bei Daimler bzw. Mercedes-Benz konnte die Interessenvertretung ebenfalls an starke, noch ältere gewerkschaftliche Traditionen anknüpfen. Die betriebliche Sozialordnung, etwa im Werk Untertürkheim, zeichnete sich darüber hinaus jedoch auch durch eine starke Basisorientierung des Vertrauenskörpers aus, sodass sich seit den 1960er- und 1970er-Jahren, wie in den vorigen Kapiteln gezeigt, teilweise auch ein Spannungsverhältnis zwischen Vertrauensleuten und dem Betriebsrat entwickelte. Unter diesen Bedingungen äußerte sich die Unzufriedenheit mit der Betriebsratspolitik, z. B. im Kontext der Zunahme der Konzessionen im Rahmen der Standortpakte, in einem Loyalitätsentzug vonseiten der Vertrauensleute. In Fortsetzung der »Plakat«-Tradition verstärkten sich oppositionelle Stimmungen und Strömungen innerhalb des Vertrauenskörpers, die die Entfernung des Betriebsrats von der Basis und seine aus ihrer Sicht undemokratische und manipulative Praxis kritisierten.¹⁰³ Im Jahre 1993 stimmten zwei Mitglieder der IG-Metall-Fraktion in Untertürkheim gegen die vom Betriebsrat abgeschlossene Standortsicherungsvereinbarung zum Motorenwerk.¹⁰⁴

Mitte des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts schlossen sich die oppositionellen Betriebsräte zu einer Gruppe mit einer eigenen Zeitung zusammen und wurden aus der IG-Metall-Fraktion ausgeschlossen. Bei der Betriebsratswahl 2006 konnte die Opposition in Untertürkheim 21 und im Werksteil Mettingen 45 Prozent der Stimmen erreichen.¹⁰⁵ Zugleich wurden auch die Mobilisierungen der Belegschaften durch den Betriebsrat zur Unterstützung der Forderungen der Interessenvertretung in Verhandlungen mit der Geschäftsleitung immer weniger kontrollierbar. 2004 wurde im Laufe der Protestaktionen im Werksteil Mettingen unter Beteiligung

102 | Vgl. u. a. Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 50; Andresen, Mitbestimmen, S. 54; Schumann/Kuhlmann/Sperling, Toyota, S. 255. Zur Protestmobilisierung exemplarisch am Beispiel der Aktionen für den Erhalt des VW-Gesetzes und gegen die VW-Übernahme durch Porsche 2008/09 vgl. Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 273–275; in transnationaler Hinsicht auch Pernicka/Glassner/Dittmar, When Does Solidarity End?, S. 134f.

103 | Vgl. Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 234f.

104 | Vgl. ebd., S. 234.

105 | Vgl. ebd., S. 235.

einer Reihe von Betriebsräten eine Bundesstraße blockiert, was einen Konflikt mit dem Gesamtbetriebsrat und der Gewerkschaftsorganisation zur Folge hatte.¹⁰⁶

Auch im Opel-Werk Bochum waren Spannungen zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper seit den 1970er-Jahren ein charakteristisches Kennzeichen der innerbetrieblichen Handlungskonstellation. Vor dem Hintergrund solcher Spannungen und starker Fraktionierungen oder Spaltungen sowohl im Betriebsrat als auch im Vertrauenskörper einerseits sowie der Hinwendung der Geschäftsleitung zu einer härteren, konfrontativeren Politik andererseits nahmen die Legitimitätskonflikte bei Opel besonders scharfe Formen an. Oppositionelle Strömungen und Fraktionen, die großenteils auf die Auseinandersetzungen um die Ausrichtung der Betriebsratspraxis in den 1970er- und 1980er-Jahren zurückgingen, waren zwischenzeitlich in die Interessenvertretungspolitik eingebunden, zumal im Kontext der Autonomie- und Richtungskonflikte im Management Interessensüberschneidungen im Hinblick auf die gemeinsame Gegnerschaft zur Konzernzentrale bestanden und die Opposition einen Beitrag zur Stärkung der Solidarität zwischen europäischen Standorten leistete.¹⁰⁷ Gleichwohl spielte die Opposition dabei im Vertrauenskörper und in seiner Leitung zeitweise eine maßgebende Rolle, sodass sich diese Leitung in Auseinandersetzungen um die Betriebsratspolitik auch gegen die Positionen der gewerkschaftlichen Mehrheitsfraktion wenden konnte.¹⁰⁸

In der Krisensituation 2004, als es in Bochum nach der Ankündigung eines drastischen Arbeitsplatzabbaus und Schließungsdrohungen zu spontanen Arbeitsniederlegungen und einer sechstägigen Werksbesetzung kam,¹⁰⁹ waren die Legitimitätsreserven des Betriebsrats weitgehend erschöpft. Unter diesen Bedingungen wurde versucht, die Entscheidungsprärogativen der Interessenvertretung gleichsam »basidemokratisch« zu erweitern. Die

106 | Vgl. ebd.

107 | Vgl. ebd., S. 236.

108 | Vgl. Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 118. Vgl. außerdem Gester/Hajek, Sechs Tage, S. 62, 155 u. ö. (Selbstdarstellung der Opposition).

109 | Vgl. dazu u. a. Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 41–43; Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Concession Bargaining, S. 254–258; Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 236 f.; aus der Perspektive der Opposition auch Gester/Hajek, Sechs Tage.

Frage nach der Fortsetzung oder Beendigung des Streiks wurde der Belegschaft zur Abstimmung vorgelegt, wobei der Betriebsrat bzw. die Gewerkschaft für die letztere und die Opposition für die erstere Option eintrat. Mehrheitlich entschieden sich die Beschäftigten für den Streikabbruch.¹¹⁰ Auch über den im folgenden Jahr ausgehandelten »Zukunftsvertrag 2010« stimmte die Belegschaft ab und billigte ihn mit einer Zweidrittelmehrheit der Beteiligten.¹¹¹ Hingegen lehnten die gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten 2013 den Sanierungsplan des Unternehmens, der zwischen der IG Metall und der Geschäftsleitung ausgehandelt worden war und die Produktion in Bochum bis 2016 sichern sollte, mit 76 Prozent der abgegebenen Stimmen ab, sodass das Werk Ende 2014 geschlossen wurde. Der Bochumer Betriebsrat trat dabei für die Ablehnung des Plans ein, was mit zum Teil heftigen Konflikten innerhalb der Interessenvertretung bzw. der Gewerkschaft einherging.¹¹²

Auch bei Ford wurde die Strategie der Legitimierung des Betriebsratshandelns im Kontext der Standort- und Beschäftigungspakte und der damit verbundenen Einschnitte für die Belegschaften durch eine Einbeziehung der Letzteren in die Interessenvertretungspolitik verfolgt. Im Unterschied zum Bochumer Opel-Werk, wo der Betriebsrat eher reaktiv handelte und durch die Belegschaft und die Opposition gleichsam »getrieben« wurde,¹¹³

110 | Vgl. Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 237; Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Concession Bargainig, S. 256. Bei der Abstimmung war allerdings die Frage nach der Beendigung des Streiks mit der Frage nach der Weiterführung der Verhandlungen mit der Geschäftsleitung verknüpft.

111 | Vgl. Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 47 f.; Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 237.

112 | Vgl. beispielsweise Opel-Belegschaft sagt Nein zu Sanierungsplan, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22. März 2013, S. 18; Opel-Gesamtbetriebsrat kritisiert Bochumer Kollegen. Botschaft aus Rüsselsheim: Wie soll Bochum gegen den Willen von Opel und General Motors erhalten werden?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28. März 2013, S. 14; König, Otto/Detje, Richard: »Solidarität ist unser Zaubertrank«. GM-Poker und die schwierige Solidarität zwischen Standorten, in: Sozialismus 40 (2013), H. 4, S. 31–34; König, Otto/Detje, Richard: Fit for Leadership. Gewinnsprünge und Sparprogramme in der Automobilindustrie, in: Sozialismus 42 (2015), H. 1, S. 51–54. Die Beschäftigten der Werke Rüsselsheim und Kaiserslautern stimmten dem Sanierungsplan zu.

113 | Vgl. Rehder, Legitimitätsdefizite, S. 239.

konnte der Ford-Betriebsrat, sich auf die seit der Konsolidierung in den 1980er-Jahren erreichte relative Geschlossenheit stützend, die Beschäftigten aktiv und offensiv einbinden. Nach dem Abschluss der Standortsicherungsvereinbarung im Jahre 1997, die u.a. Kürzungen übertariflicher Leistungen vorsah, traten die Betriebsräte in Köln und anderen deutschen Standorten zurück und führten damit vorgezogene Betriebsratswahlen herbei. Durch ihre Wiederwahl wurden sie in ihrer Politik bestätigt, und diese selbst konnte nachträglich legitimiert werden.¹¹⁴

Im Ganzen brachten die Legitimitätsprobleme und -konflikte im Verhältnis zwischen Betriebsräten, Beschäftigten und Gewerkschaft am Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts in einer spezifischen Gestalt die strukturell bedingte Spannung zwischen dem Integrations- und dem Repräsentationsproblem der Betriebsratspraxis, d.h. zwischen der Kumulation, Aggregation und Vertretung heterogener, in Teilen divergierender Interessen von Beschäftigten auf der einen und der Integration, Kompatibilisierung dieser Interessen mit den Interessen des Betriebs in Verhandlungen und Interaktionen mit der Geschäftsleitung auf der anderen Seite, zum Ausdruck.¹¹⁵ Dabei konnten Akzent- und Gewichtsverlagerungen in Richtung Integration zu Verschiebungen in der Balance zwischen Integration und Repräsentation führen, die für die Verfolgung der Ziele des Betriebsrats und seine Handlungsfähigkeit grundlegend war.¹¹⁶ Dieser Prozess schlug sich auch in der Entwicklung des Rollenverständnisses der Betriebsräte nieder, für das eine solche Balance sowie deren Interpretation und Aufrechterhaltung essenziell waren.

114 | Vgl. Gaedeke/Hurrle, Betriebsratsarbeit, S. 480; Betriebsrat der Ford-Werke Köln, 60 Jahre, S. 30.

115 | Vgl. Rehder, Legitimitätsdefizite, im Anschluss an Friedrich Fürstenberg. Zur Legitimationsproblematik im Kontext der »Sozialpartnerschaft« und der industriellen Beziehungen im Allgemeinen vgl. auch Tullius, Knut/Wolf, Harald: Legitimationsprobleme im System der industriellen Beziehungen: Krise oder Revitalisierung des sozialpartnerschaftlichen Geistes?, in: Industrielle Beziehungen 19 (2012), S. 367–386.

116 | Vgl. beispielsweise Haipeter, Mitbestimmung, S. 459f.; allgemein auch Minssen, Heiner: Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung, Wiesbaden 2012, S. 173 f.; Kißler/Greifenstein/Schneider, Mitbestimmung, S. 116; Keller, Bernd: Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive, 7. Aufl., München 2008, S. 112.

VI.5 Rolle und Funktionen der Betriebsräte in der Selbst- und Fremdwahrnehmung

Die mit seiner Stellung im betrieblichen System der Arbeits- und Sozialbeziehungen verbundene Rollenwahrnehmung des Betriebsrats seit den 1990er-Jahren spiegelte auch in dieser Periode die sich wandelnden Rahmenbedingungen der Mitbestimmungspraxis und die Besonderheiten der betrieblichen Sozialordnungen wider. Es war die zunehmende Einbeziehung und Einbindung der Interessenvertretungen in Unternehmensentscheidungen, Planungsprozesse und Wettbewerbskoalitionen im Kontext der fortschreitenden Professionalisierung, Verbetrieblichung und Internationalisierung, die diese Rollenwahrnehmung weitgehend bestimmte. Diese Entwicklung erwies sich allerdings als zwiespältig. Einerseits bedeutete die Beteiligung der Betriebsräte an Planungen und Kostenrechnungen, Beschaffungs- und Umstrukturierungsprozessen – zumal im Falle der großenteils partnerschaftlichen und konsensorientierten Muster der industriellen Beziehungen wie bei VW – eine Zunahme des Einflusses auf die Unternehmenspolitik bzw. -organisation und die Möglichkeit, bei deren Mitgestaltung eigene Akzente zu setzen.¹¹⁷ Andererseits führte sie dazu, dass die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer auch in die Verantwortung für die Unternehmensentscheidungen, die häufig mit tief greifenden Einschnitten und Zugeständnissen einhergingen, mit einbezogen wurden und dementsprechend in einer solchen Perspektive von den Beschäftigten wahrgenommen werden konnten.¹¹⁸ Daraus ergaben sich, wie bereits in den früheren Perioden und wie im vorangegangenen Abschnitt erörtert wurde, die Legitimationsprobleme des Betriebsratshandelns.

Zur Zwiespältigkeit trug auch die in diesen Prozessen explizit gewordene Erweiterung und Ausdehnung der Funktionen und Aufgabenfelder der Betriebsräte im Allgemeinen bei. Die damit einhergehenden Überschneidungen mit den Funktions- und Aufgabenbereichen des Managements ließen die Frage nach dem Verhältnis zwischen den Betriebsrats- und den Managementkompetenzen in der Selbst- wie Fremdwahrnehmung der Interessenvertretungen aufkommen. Solche Überschneidungen entwickelten

117 | Vgl. z. B. Osterloh, Trends, S. 19; Haipeter, Mitbestimmung, S. 470.

118 | Vgl. beispielsweise Greer/Hauptmeier, Entrepreneurs, S. 91, 93; Andresen Mitbestimmen, S. 75–77; Haipeter, Mitbestimmung, S. 458 f.

sich, wie in einer besonders ausgeprägten Form bei Volkswagen, u. a. im Rahmen der Aktivitäten der Betriebsräte als »Innovationspromotoren« bzw. »Promotoren des Wandels«, die die Reorganisations-, aber auch Kostensenkungsprozesse im Kontext der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit aktiv beförderten.¹¹⁹ Gleichwohl wurde dabei von ihnen jedoch, ebenso wie in den vorangegangenen Jahrzehnten, im Großen und Ganzen keine direkte, »managerielle« Verantwortung für die Umsetzung und Realisierung der Projekte und Planungsvorhaben übernommen.¹²⁰ Eine solche Konstellation ermöglichte den Interessenvertretungen, zumindest teilweise, auch eine gewisse Abgrenzung von der Politik der Geschäftsleitungen und damit die Erfüllung einer doppelten Funktion – als »Innovationsmotor« und gleichzeitig als »Korrektiv der Innovationsrichtung«.¹²¹

Vor diesem Hintergrund distanzierten sich die Betriebsräte nach außen selbst, sowohl bei VW als auch in anderen Unternehmen, von der Rollenzuschreibung als »Co-Manager«. Diese Zuschreibung erschien aus ihrer Perspektive als Verwischung der divergenten Interessen des Managements und des Betriebsrats, der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite und verfehlte somit die eigentliche Kernfunktion der Betriebsräte, nämlich die Vertretung der Interessen der Beschäftigten.¹²² Dementsprechend präferierten etwa die VW-Betriebsräte den in den Gewerkschaften breit aufgenommenen und diskutierten Begriff der »qualifizierten Mitbestimmung«,¹²³ der, mit Anklängen an das Montanmitbestimmungsmodell, die qualifizierte, erweiterte Ausübung der Mitbestimmungsrechte sowie die Priorität der Belegschaftsinteressen herausstrich und dabei die Gegensätze von »Co-Management« und »Gegenmacht« gleichsam in sich aufheben sollte.¹²⁴

119 | Vgl. ebd., zusammenfassend S. 457–459.

120 | Vgl. ebd., S. 415, 459.

121 | Ebd., S. 478.

122 | Vgl. als Beispiele Andresen, Mitbestimmen, S. 54; Stahlmann/Wendt-Kleinberg, Engagement, S. 119 f. Zur unterschiedlichen Verwendung bzw. Bedeutung des Co-Management-Begriffs vgl. auch Schmidt/Trinczek, Betriebsrat, S. 117 f.

123 | Vgl. dazu u. a. Wannöffel, Manfred: »Entscheidend ist im Betrieb«. Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik (= Friedrich-Ebert-Stiftung, WISO Diskurs), Bonn 2008.

124 | Vgl. Andresen, Mitbestimmen, S. 53 f.; Osterloh, Trends, S. 19; Eckardt, Qualifiziert diskutieren, S. 202 sowie etwa Klitzke, Udo: Professionelle Betriebsratsarbeit ist qualifizierte Mitbestimmung, in: Udo Klitzke/Heinrich Betz/Mathi-

Die in einer solchen Weise aufgefasste betriebliche Mitbestimmung stellte sich als eine antizipierende Gestaltungspraxis dar, die im Rahmen eines das fordistisch geprägte »Wachstumsparadigma« ablösenden »Entwicklungsparadigmas« die »Erschließung nachhaltiger sozialer Entwicklungsräume« in Betrieb und Unternehmen vorantrieb.¹²⁵ Sie schloss Konfliktfähigkeit und Konfliktbereitschaft nicht aus; diese bildeten vielmehr eine wechselseitige Ergänzung zu der im Wesentlichen kooperativ-konsensualen Ausrichtung der Betriebsratspolitik.¹²⁶ Die Hervorhebung der Konfliktdimension und die Relativierung der Kooperation dienten dabei allerdings, wie oben gezeigt, auch Legitimationszwecken und besaßen insofern eine ideologische Dimension.

Jedoch wurden Betriebsräte und ihr Handeln von den Belegschaften nicht nur im Sinne des Selbstbildes der Interessenvertretungen wahrgenommen. Wie bereits in früheren Perioden der Mitbestimmungsentwicklung bestand dabei auch eine partielle Diskrepanz zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung der Betriebsräte. So konnten die Beschäftigten ihre gewählten Vertreter mitunter gleichwohl als »Ergänzung« des Managements empfinden; die Entfernung und Entfremdung der Betriebsräte von der Basis, aber auch das Gegenstück dieser wahrgenommenen Basisferne, die Klagen der Interessenvertreter über die Passivität der Belegschaften oder die Verweise auf deren unkritisches Vertrauen auf die Einflussmöglichkeiten und routinierten Handlungsabläufe des Betriebsrats, bildeten ein wiederkehrendes Motiv der gegenseitigen Wahrnehmungsperspektiven.¹²⁷

In diesen Funktions- und Rollenzuschreibungen, in der Selbst- und Fremdwahrnehmung der Interessenvertretungen und Beschäftigten äußerten sich vielfach Zielkonflikte, Ambivalenzen und Spannungsfelder, die seit dem (Wieder-)Aufbau der betrieblichen Mitbestimmung nach 1945

as Möreke (Hg.), *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*, Hamburg 2000, S. 227–234.

125 | Vgl. Widuckel, *Paradigmenentwicklung*, S. 34 f., 50 u. ö. Zur allgemeinen Charakteristik des Mitbestimmungsmusters der Betriebsräte in der Automobilindustrie, das dabei gleichwohl unter den Typus des »Co-Managements« subsumiert wird, vgl. auch Bromberg, *Engineering-Dienstleistungen*, S. 112–122.

126 | Vgl. Schumann/Kuhlmann/Sperling, *Toyota*, S. 255; Widuckel, *Paradigmenentwicklung*, S. 50; Andresen, *Mitbestimmen*, S. 54.

127 | Vgl. exemplarisch ebd., S. 75–78; Gester/Hajek, *Sechs Tage*, S. 79 f.; außerdem Kuhlmann, *Perspektiven*, S. 680.

der Betriebsratspraxis inhärent waren und die noch in den 1950er-Jahren von Friedrich Fürstenberg in überspitzter Form im Rahmen seiner Deutung des Betriebsrats als »Grenzinstitution« erfasst wurden.¹²⁸ Das dynamische, durch die Intermediarität dieser Institution bedingte Spannungsverhältnis zwischen Repräsentation, Integration und Solidarität, zwischen Gestaltung und Abgrenzung, zwischen Kooperation und Konflikt stellte somit – neben der relativen Stabilität des betrieblichen Mitbestimmungssystems als Ganzes¹²⁹ – durch alle Wandlungen hindurch eines der Kontinuitätsmomente dar, das die Mitbestimmungsentwicklung in der Automobilindustrie in der zweiten Hälfte des 20. und im beginnenden 21. Jahrhundert prägte.¹³⁰

128 | Vgl. Einleitung.

129 | Vgl. rückblickend Müller-Jentsch, Versuch, S. 167–172; Milert/Tschirbs, Demokratie, S. 651–653.

130 | Zur VW-spezifischen Ausprägung und Wahrnehmung dieser Spannungsfelder, die sich u. a. in widersprüchlichen Rollenerwartungen der Beschäftigten an die Betriebsräte äußerten, vgl. auch Baum-Ceisig, Alexandra/Feyh, Nicolai/Pries, Ludger: Betriebliche Mitbestimmung aus Sicht der Beschäftigten – Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei Volkswagen, in: WSI Mitteilungen 67 (2014), S. 296–305.

